

**Harvard
Business
Review**
10
**лучших
статей**

Личная эффективность

 **альпина**
PUBLISHER

Чем измерить жизнь?

Клейтон Кристенсен

ЕЩЕ ДО ВЫХОДА МОЕЙ книги «Дилемма инноватора» [\[1\]](#) мне позвонил Эндрю Гроув, тогдашний председатель правления Intel. Он прочел одну из моих ранних статей о подрывных технологиях и хотел, чтобы я выступил перед его прямыми подчиненными и представил мои исследования и их возможную применимость для Intel. Я радостно полетел в Кремниевую долину и явился к Гроуву точно в назначенное время — лишь для того, чтобы услышать: «Знаете, тут кое-что произошло. У нас есть для вас не больше десяти минут. Расскажите нам, какой смысл ваша модель подрывных технологий имеет для Intel». Я ответил, что не могу — мне нужны все тридцать минут для того, чтобы в деталях объяснить модель, потому что любые конкретные соображения об Intel будут иметь смысл только в этом случае. После десяти минут моих объяснений Гроув перебил меня: «Так, модель я понял. Теперь просто скажите, что это означает для Intel».

Я продолжал настаивать, что мне нужно еще десять минут, чтобы объяснить процесс дизрупции на примере из совершенно другой отрасли — сталелитейной. Я рассказал, как Nucor и другие сталелитейные мини-заводы начали с атаки на самый нижний сектор рынка — выпуск стальной арматуры, — а затем стали постепенно продвигаться вверх, сбивая цены и подрывая позиции более крупных предприятий.

Когда я закончил рассказ, Гроув сказал: «О'кей, я все понял. Для Intel это означает, что...» — и озвучил перспективы новой стратегии компании по переходу в нижний сектор рынка для запуска процессора Celeron.

С тех пор я размышлял об этом миллион раз. Если бы я попытался объяснить Энди Гроуву, как он должен представлять себе производство и продажу микропроцессоров, меня бы просто убили. Но вместо того, чтобы рассказывать ему, что он должен думать, я научил его, как думать, — и после он самостоятельно смог принять правильное решение.

Эта история очень сильно на меня повлияла. Когда кто-нибудь спрашивает меня, что, на мой взгляд, он должен делать, я редко отвечаю на вопрос прямо. Вместо этого я рассматриваю вопрос через призму одной из

моих моделей. Я описываю, как все происходит в какой-либо другой отрасли. После этого, как правило, мне говорят: «Да-да, я все понял», и сами отвечают на свой вопрос лучше, чем мог бы ответить я.

Мой курс в Гарвардской школе бизнеса построен так, чтобы помочь студентам понять, что такое теория правильного управления и на чем она строится. К этому скелету я присоединяю различные модели или теории, которые помогают студентам вникнуть во всевозможные аспекты работы директора по инновациям и роста. На каждом занятии мы рассматриваем одну компанию через призму этих теорий, используя их, чтобы объяснить, как компания оказалась в данной ситуации, и постараться понять, какие действия менеджмента должны дать желаемый результат.

В последний день занятий я прошу моих студентов точно так же взглянуть на самих себя и ответить на три вопроса. Во-первых, как обеспечить получение удовольствия от своей карьеры? Во-вторых, как сделать так, чтобы отношения со спутником жизни и семьей стали постоянным источником счастья? И, в-третьих, что делать для того, чтобы не попасть в тюрьму? Последний вопрос может показаться забавным, но на самом деле это не так. Двое из 32 человек нашей оксфордской группы стипендиатов Родса оказались за решеткой. Джефф Скиллинг из Enron учился вместе со мной в HBS. Они были хорошими парнями — но однажды что-то заставило их пойти не туда.

Идея вкратце

Кристенсен учит студентов Гарвардской школы бизнеса использовать теории менеджмента и инноваций для построения сильных компаний. Но, кроме того, он верит, что данные модели могут помочь людям улучшить свою жизнь. В этой статье он объясняет свою идею, исследуя вопросы, которые каждый должен задать себе. Как быть довольным своей карьерой? Как сделать так, чтобы семейная жизнь стала постоянным источником счастья? И как прожить жизнь честно? Ответ на первый вопрос вытекает из утверждения Фредерика Херцберга: деньги не являются самым мощным стимулом. Главное — возможности для обучения, профессионального роста, внесения вклада в общее дело и получения признания. Именно поэтому работа менеджера, если она выполняется хорошо, может стать самым благородным из занятий; никакой другой вид деятельности не предлагает столько способов найти данные возможности. Менеджмент — это вовсе не покупки, продажи и инвестиции, как считают многие. Принципы распределения ресурсов могут помочь человеку достичь счастья и в личной жизни. Если неграмотно управлять процессом распределения ресурсов в компании, результат будет совсем не тем, что предполагался стратегией менеджмента. То же самое верно и для человеческой жизни: если у вас нет четкого понимания цели, то, скорее всего, вы будете тратить время и энергию на

достижение наиболее заметных и кратковременных признаков успеха, а не на то, что действительно важно для вас. И, подобно тому как чрезмерное внимание к предельным издержкам может стать причиной неудачных корпоративных решений, оно же может сбить человека с пути. Предельные издержки на какой-то «однократный» неправильный поступок могут казаться обманчиво низкими. Но вы не знаете, куда может завести вас этот путь. Вы должны четко сформулировать собственные принципы и не рисковать своей жизнью и жизнью близких вам людей, нарушая эти принципы.

Когда студенты начинают обсуждать ответы на эти вопросы, я раскрываю перед ними в качестве примера собственную жизнь, показывая, как можно использовать теории из нашего курса для принятия жизненно важных решений.

Одна из теорий, которая помогает найти ответ на первый вопрос — о получении удовольствия от карьеры, — принадлежит Фредерику Херцбергу, который утверждает, что самый мощный стимул в нашей жизни — отнюдь не деньги; это возможности для обучения, профессионального роста, помощи окружающим и признания достижений. Я описываю студентам картины из моего прошлого, когда я управлял компанией. Я представляю, как одна из моих менеджеров едет утром на работу с достаточно высокой самооценкой. А потом — как десять часов спустя она едет обратно домой, чувствуя, что разочарована, недооценена, не признана и унижена. Я представляю, как ее пониженная самооценка влияет на ее общение с детьми. Затем мой внутренний взор сосредоточивается на другом дне, когда та же самая сотрудница едет домой с более высокой самооценкой — с ощущением, что она многое узнала, что ее достижения получили признание и что она сыграла важную роль в каких-то полезных для компании инициативах. Легко представить, что такое настроение положительно повлияет на нее как на супругу и родителя. Вывод: менеджмент — самая благородная из профессий, если заниматься им правильно. Никакой другой вид деятельности не предлагает столько возможностей помогать другим в росте и обучении, принимать на себя ответственность и быть признанным за свои достижения, а также вносить вклад в успех команды. Все больше и больше людей, желающих получить степень MBA, приходят учиться, думая, что бизнес-карьера — это покупки, продажи и инвестиции. Увы. Заключение сделок не дает того глубокого чувства удовлетворения, которое вы получаете, когда помогаете другим людям стать лучше.

Я стремлюсь к тому, чтобы мои студенты покидали аудиторию, зная это.

Разработайте стратегию жизни

Теория, которая может помочь ответить на второй вопрос — как сделать так, чтобы отношения с семьей были для меня постоянным источником счастья? — основана на определении стратегии и ее применении на практике. Суть ее состоит в том, что стратегия компании определяется типами новшеств, в которые готово вкладываться руководство. Если недостаточно профессионально управлять процессом распределения ресурсов компании, его результаты могут оказаться совсем не такими, как предполагалось. Система принятия решений в компаниях часто работает так, что основные вложения направляются на те инициативы, которые дают наиболее осязаемый и быстрый результат, при этом те, что связаны с долгосрочными стратегиями, лишаются необходимой поддержки.

На протяжении многих лет я наблюдаю за тем, как складывается судьба моих товарищей по выпуску HBS 1979 года; и я вижу, как многие из них приезжают на встречи несчастными, разведенными, лишенными общения с собственными детьми. Могу поклясться, что никто из них не заканчивал Гарвард с намерением развестись и расстаться с детьми. Однако поразительно большое их число ведут себя так, будто их цель именно такова. Почему? Когда они решали, на что потратить свое время, способности и силы, они не ставили личные цели на первое место.

Удивительно, что значительная часть из тех 900 студентов, которых HBS ежегодно отбирает из лучших в мире, так редко задумывается о своих жизненных целях. Я говорю моим ученикам, что, возможно, HBS предоставляет им один из последних шансов глубоко задуматься над этим вопросом. Если им кажется, что когда-нибудь потом у них будет для этого достаточно времени и сил, они ошибаются, потому что жизнь будет требовать от них только больше и больше: кредиты, 70-часовая рабочая неделя, жена и дети...

Лично для меня постановка перед собой четких жизненных целей всегда была на первом месте. Но их осознание стоило мне долгих и трудных размышлений. Когда я учился в Оксфорде, у меня была крайне насыщенная программа, в которую я пытался запихнуть все, что только можно. Я решил уделять по часу каждый вечер чтению, размышлениям и молитвам, чтобы понять, каково мое место на этой земле. Придерживаться этого решения было очень сложно, потому что, когда я это делал, я не занимался прикладной эконометрикой. Я часто сомневался в том, могу ли позволить себе отнимать этот час от моих занятий, но все же не отступал — и в конце концов понял, зачем живу.

Выпуск-2010

«Я ПРИШЛА В БИЗНЕС-ШКОЛУ, точно зная, чего я хочу достичь, но ухожу из

нее, сделав совершенно иной выбор. Я всю жизнь работала в секторе частного бизнеса, потому что все всегда мне говорили, что именно этим занимаются все умные люди. Но я решила попробовать работу на правительство и посмотреть, не смогу ли я найти в этом больше смысла.

Раньше я думала, что промышленность — это очень надежная сфера. Экономический кризис показал нам, что ничего надежного нет».

Руана Хафиз, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Ее планы: поработать консультантом в ФБР.

«В HBS сейчас происходят перемены. Раньше деньги были параметром номер один при поиске работы. Когда вы зарабатываете тонну денег, вам хочется еще. Смешно. Вы забываете о том, что такое на самом деле счастье и что на самом деле важно. Очень многие здесь начинают теперь смотреть на деньги иначе. Они думают: "Какой минимум мне необходим и что еще мне нужно в жизни?" — вместо того чтобы думать: "Где бы найти такое место, чтобы иметь максимум?"»

Патрик Чан, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Его планы: пойти работать в Bain Capital.

«Финансовый кризис помог мне понять, что в жизни нужно заниматься тем, что действительно любишь. Мое понимание успеха теперь основано в первую очередь не на погоне за деньгами или престижем, а на влиянии, которое я могу иметь, на опыте, который я могу получить, и на личном счастье. Мои главные мотивы — это: 1) быть с моими родными и людьми, которые мне небезразличны; 2) заниматься чем-нибудь интересным и полезным и 3) строить карьеру в предпринимательстве, где я смогу создавать компании, изменяющие мир».

Мэтт Зальцберг, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Его планы: работать на Bessemer Venture Partners.

«Поскольку я возвращаюсь в McKinsey, может показаться, что для меня мало что изменилось. Но, учась в HBS, я решил получить второй диплом в Kennedy School. После выборов 2008 года и экономических потрясений мне захотелось лучше разобраться в работе государственного и некоммерческого секторов. В некотором роде это определило и мое решение вернуться в McKinsey, где у меня будет возможность исследовать как частный, так и государственный и некоммерческий сектора.

Экономический спад заставил нас всех отступить на шаг назад и оценить, насколько нам повезло. Для нас кризис — это: "Будет ли у нас работа к апрелю?" А для очень многих людей это: "Сможем ли мы сохранить наш дом?"»

Джон Коулмен, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года

Его планы: вернуться в McKinsey & Company.

Если бы вместо этого я отдал бы этот час на изучение последних методов решения проблем автокорреляции в регрессионном анализе, я прожил бы жизнь зря. Эконометрические методы я применяю несколько раз в год, но знания о смысле моей жизни нужны мне каждый день. Это самое полезное, чему мне удалось научиться. Я обещаю моим студентам, что, если они потратят время на определение своих жизненных приоритетов, потом они будут считать это самым важным результатом обучения в бизнес-школе. Если же они этого не сделают, то отправятся в плавание без руля и ветрил и наверняка потеряются в бурных жизненных морях. Точное понимание своих целей неизбежно окажется важнее, чем знания о методах учета затрат, сбалансированной системе показателей, ключевой компетентности, подрывных инновациях, «четырёх Р» и пяти силах.

Я нашел свой смысл, опираясь на веру, но вера и религия — не единственные вещи, которые могут указать путь. Например, один из моих бывших студентов решил, что его предназначение — нести справедливость и экономическое процветание своей стране и воспитать детей, которые могли бы быть так же преданы этому делу и друг другу, как и он сам. Смысл его жизни в служении семье и другим людям — как и у меня.

Выбор профессии и успешная карьера в ней — это лишь один из инструментов достижения ваших целей. Но без цели жизнь становится пустой.

Распределите ваши ресурсы

Ваша жизненная стратегия в конечном счете формируется вашими решениями насчет того, как вы распределите свое личное время, силы и способности.

У меня есть целый набор «предприятий», конкурирующих за эти ресурсы: я стараюсь поддерживать теплые и нежные отношения с женой, хорошо воспитывать детей, приносить пользу обществу, делать успешную карьеру, помогать своей церкви и так далее. И передо мной стоят те же самые проблемы, что и перед корпорациями. Мое время, силы и способности ограничены. Какую их долю я должен отдавать каждой из этих целей?

Решение о распределении собственных ресурсов может очень сильно повлиять на вашу жизнь. Иногда — к лучшему: у вас могут появиться возможности, о которых вы даже не задумывались. Но если вы распределите ресурсы неправильно, результаты могут оказаться пагубными. Когда я думаю о моих бывших однокашниках, которые непреднамеренно вложили свое время, силы и талант в пустую несчастливую жизнь, то не могу отделаться от мысли, что причиной их неприятностей стал слишком

близорукий взгляд.

Когда у человека с большими запросами — а таковы все выпускники Гарвардской школы бизнеса — появляются лишние полчаса времени или лишняя порция энергии, он бессознательно направляет их на ту деятельность, в которой можно быстро достичь чего-то ощутимого. Наши карьеры дают нам самые очевидные доказательства того, что мы движемся вперед. Вы запускаете продукт, завершаете проект, делаете презентацию, закрываете распродажу, читаете лекции, печатаете статью, получаете деньги или повышение. А вкладывание времени и сил в отношения с супругой и детьми обычно не дает такого же непосредственного ощущения, что вы чего-то достигли. Дети продолжают плохо себя вести, что бы вы ни делали. Пройдет лет двадцать, прежде чем вы сможете с чистой совестью сказать: «Я воспитал хорошего сына (хорошую дочь)». Вы можете постоянно пренебрегать отношениями с партнером, и вам не будет казаться, что вы безнадежно что-то портите. Люди, стремящиеся преуспеть, очень часто склонны к такому бессознательному недовложению в свои семьи и выделению максимума ресурсов на карьеру, несмотря на то что близкие и теплые отношения в семье — самый мощный и постоянный источник счастья.

Если начать разбираться в фундаментальных причинах многих бизнес-катастроф, то снова и снова вы будете обнаруживать эту склонность к инициативам, дающим наиболее быстрый результат. Если с тех же позиций рассматривать личную жизнь людей, то станет очевидной та же самая губительная схема: люди отдают все меньше и меньше тому, что когда-то было для них самым главным.

Создавайте культуру

В нашем курсе есть очень важная модель «Инструменты сотрудничества». Ее суть в том, что быть менеджером-провидцем — это далеко не все. Одно дело — четко представлять себе будущее компании и делать необходимые поправки в намеченных стратегических планах; и совсем другое — убедить сотрудников, которые, возможно, не способны видеть грядущие перемены, приложить совместные усилия в нужном направлении. Умение выбрать правильные инструменты, которые могут обеспечить такое сотрудничество, — это и есть главный навык хорошего менеджера.

Согласно теории, эти инструменты распределяются по двум измерениям: по степени согласия членов коллектива относительно того, что они хотят получить от участия в инициативе, и по степени их согласия относительно действий, которые должны дать желаемый результат. Если по обеим «осям» согласия мало, для обеспечения сотрудничества необходимо применять так

называемые силовые инструменты: принуждение, угрозы, взыскания и т.д. Многие компании начинают именно с этого положения дел, поэтому основатели и руководители бизнеса должны выбирать жесткую линию поведения в определении того, что и как нужно делать. Если эта тактика снова и снова оказывается успешной, взаимопонимание начинает расти. Эдгар Шейн из Массачусетского технологического института описывает этот процесс как механизм построения культуры. В конечном итоге люди вообще перестают задумываться о том, ведут ли их действия к успеху. Они принимают установленные руководством приоритеты и следуют процедурам инстинктивно, а не путем сознательного выбора; если это так, значит, культура успешно создана. Эта культура убедительно, хотя и негласно, диктует членам группы проверенные приемлемые методы решения текущих проблем, а также определяет приоритеты различных типов этих проблем. Она может быть очень мощным инструментом управления.

Используя эту модель для поиска ответа на вопрос «как сделать так, чтобы семья стала для меня постоянным источником счастья?», мои студенты быстро поняли, что самые простые инструменты, которые могут применять родители, чтобы добиться от детей сотрудничества, — это именно силовые инструменты. Но однажды, в подростковом возрасте, наступает момент, когда они больше не работают. В этот момент родители понимают, что им стоило с момента рождения детей начинать строить дома культуру, в которой дети проявляли бы уважение друг к другу, слушались родителей и выбирали правильные поступки. В семьях, как и в компаниях, тоже есть своя культура. Она может быть выстроена сознательно, а может развиваться случайным образом.

Наверняка вы хотите, чтобы у ваших детей была крепкая самооценка и уверенность в том, что они способны справиться с серьезными проблемами. Но эти качества не появятся волшебным образом в старших классах. Их нужно сделать частью семейной культуры — и задуматься об этом нужно, когда дети еще совсем маленькие. Дети, как и сотрудники компании, вырабатывают уверенность в себе, осваивая сложные вещи и узнавая на практике, что работает, а что — нет.

Избегайте ошибки «предельных затрат»

В экономике и финансах нас учат, что, оценивая инвестиционные альтернативы, мы должны игнорировать невозместимые и фиксированные издержки и принимать решение, исходя из предельных затрат и предельных доходов, которые влечет за собой каждая альтернатива. В нашем курсе мы узнаем, что эта доктрина заставляет компании полагаться на то, что приносило им успех в прошлом, вместо того чтобы создавать возможности,

которые пригодятся в будущем. Если бы мы были уверены в том, что в будущем все будет происходить точно так же, как в прошлом, этот подход был бы оправдан. Но если ситуация меняется — а так происходит почти всегда, — то следовать этому правилу нельзя.

Эта теория имеет отношение к третьему из вопросов, которые я обсуждаю со своими студентами: как прожить жизнь честно (не попасть в тюрьму). В личной жизни мы нередко бессознательно применяем доктрину предельных издержек, выбирая между добром и злом. Голос в нашей голове говорит: «Да, я понимаю, что обычно большинству людей не следует так поступать. Но в этой конкретной ситуации, один раз, для меня, это простительно». Предельные издержки однократного неправильного поступка всегда кажутся привлекательно низкими. Вас затягивает на этот путь, и вы даже не задумываетесь, куда он в конечном итоге ведет и какими на самом деле окажутся ваши затраты в конце. Оправдания любой неверности и нечестности всегда сводятся к экономике предельных издержек «одного раза».

Хочу рассказать вам, как лично я осознал потенциальную опасность этого «одного раза». Я играл в баскетбольной команде Оксфордского университета. Мы усердно тренировались и удачно завершили сезон. Товарищи по команде были лучшими друзьями в моей жизни. Мы попали в британский эквивалент турнира NCAA — и дошли до финала. Игру за первенство назначили на воскресенье. Когда мне было шестнадцать лет, я дал обет, что по воскресеньям не буду играть в мяч. Поэтому я пошел к тренеру и объяснил ситуацию. Он отнесся к моему заявлению скептически — как и товарищи по команде, потому что я был центровым игроком. Все в один голос утверждали: «Ты должен играть. Можно же один-единственный раз нарушить правило?!»

Я — глубоко религиозный человек, поэтому стал молиться, чтобы Бог подсказал мне, что делать. И у меня возникло очень ясное ощущение, что я не должен нарушать данное обещание — поэтому я так и не сыграл в финале.

Во многих смыслах это был малозначительный эпизод, касающийся всего лишь одного из нескольких тысяч воскресений в моей жизни. Теоретически я мог бы один раз переступить черту и просто больше никогда в жизни этого не делать. Но, оглядываясь назад, я понимаю, что на самом деле момент, когда я не поддался искушению «для меня в этой ситуации это простительно», стал одним из самых важных решений в моей жизни. Почему? Моя жизнь — это единый бесконечный поток смягчающих обстоятельств. Если бы я пересек черту тот единственный раз, я бы делал это снова и снова.

Из случившегося я извлек урок: гораздо легче придерживаться своих принципов постоянно, чем, к примеру, в 98% случаев. Если вы поддаетесь

искушению «только в этот раз» на основании анализа предельных издержек, как поступали некоторые из моих бывших товарищей, вы в конечном итоге обязательно пожалеете об этом. Вы должны точно определить для себя свою позицию и избрать безопасный путь.

Не забывайте о значении скромности

Я осознал это, когда меня попросили провести в Гарварде курс, посвященный скромности. Я попросил всех студентов описать самого скромного человека, которого они знают. И оказалось, что есть одна характеристика, общая для всех этих людей: высокая самооценка. Они знают, кто они, и довольны, что они именно такие. Мы также пришли к выводу, что скромность — это не самоуничижительное поведение или отношение к себе, а отношение человека к окружающим. Эта скромность естественным образом порождает правильное поведение. Например, скромный человек никогда не станет у кого-то что-то красть, потому что он слишком уважает людей. По этой же причине он не станет никому лгать.

Очень важно сохранять скромность на протяжении всей жизни. К моменту окончания высшего учебного заведения почти все, что вы узнали, исходило от людей, которые умнее и опытнее вас: родителей, преподавателей, руководителей. Но, когда вы закончите учиться в Гарвардской школе бизнеса или любом другом учебном заведении, подавляющее большинство людей, с которыми вам предстоит общаться ежедневно, вероятно, окажутся не умнее вас. И, если вы будете думать, что учиться можно только у тех, кто умнее, вы ограничите свои возможности. Но, если в вас есть скромное желание учиться чему-то у любого человека, вы получите неограниченные возможности для самосовершенствования. В общем, вы можете быть скромным человеком, если вы действительно хорошо относитесь к себе — и, кроме этого, хотите, чтобы и окружающие относились к себе так же, и готовы помочь им в этом. Когда мы видим людей, обращающихся с другими в грубой, высокомерной или унижительной манере, это практически всегда означает наличие у таких грубиянов проблем с самооценкой. Чтобы им было хорошо, они должны подавлять и унижать других.

Выбирайте правильные ориентиры

В прошлом году у меня обнаружили рак, и мне пришлось задуматься над тем, что моя жизнь, возможно, окончится раньше, чем я рассчитывал. К счастью, эта чаша меня, кажется, миновала, но полученный опыт помог мне осознать многое.

Я прекрасно понимаю, каким именно образом мои идеи могут дать огромное экономическое преимущество компаниям, которые их используют; я знаю, какой вклад я вношу. Но теперь, когда я победил болезнь, просто удивительно, насколько не важным это мне кажется. Я осознал, что Господь будет оценивать мою жизнь отнюдь не по размеру прибыли тех компаний, а по людям, с которыми я лично соприкоснулся в жизни и которым помог.

Мне кажется, что это верно для нас всех. Не нужно придавать слишком большое значение профессиональным достижениям; главное — это люди, которые благодаря вам смогли стать лучше. Вот мой последний совет вам: подумайте, чем будет измеряться ваша жизнь, и примите решение проживать каждый день так, чтобы в конечном итоге ваша жизнь могла считаться успешной.

Впервые опубликовано в выпуске за июль 2010 года.

Управление собственной жизнью

Питер Друкер

ДОБИВШИЕСЯ МНОГОГО ИСТОРИЧЕСКИЕ ЛИЧНОСТИ — Наполеон, да Винчи, Моцарт — всегда самостоятельно управляли своей жизнью. По большому счету, именно это и сделало их великими. Однако таких людей единицы, и они отличаются как необычайными способностями, так и достижениями, выходящими за границы обычных человеческих возможностей. Но сегодня уметь управлять собственной жизнью нужно большинству из нас — даже тем, чьи способности ограничены. Мы должны учиться развивать себя и находить такое место в обществе, на котором сможем внести максимальный вклад. А чтобы сохранять живость ума и работоспособность на протяжении 50 лет трудовой жизни, необходимо понимать, каким образом и когда следует поменять работу, которой мы занимаемся.

Каковы мои сильные стороны?

Многим кажется, что они понимают, какие дела им удаются хорошо. Но, как правило, люди ошибаются. Чаще они знают, в чем не очень сильны, но и тут заблуждающихся — большинство. Между тем человек работает хорошо только тогда, когда опирается в работе на свои сильные стороны. Работу нельзя построить на том, в чем мы не очень сильны, не говоря уже о том, чего мы не умеем делать вообще.

На протяжении почти всей истории человечества у людей не возникало особой потребности знать свои сильные стороны. Раньше место человека в обществе и то, чем он будет заниматься, определялись уже при рождении: сын крестьянина становился крестьянином, дочь ремесленника — женой ремесленника и так далее. Однако сегодня у людей есть выбор. Мы должны знать свои сильные стороны, чтобы понимать свое место в обществе.

Единственный способ, позволяющий разобраться в этом, — обратная связь. Каждый раз, принимая важное решение или совершая решающий шаг, записывайте то, что, по вашему мнению, из этого может получиться. Через девять месяцев или год сравните результаты со своими ожиданиями.

Я применяю этот метод уже на протяжении 15–20 лет и каждый раз удивляюсь результатам. Например, к моему огромному удивлению, анализ этой обратной связи показал, что на интуитивном уровне я хорошо понимаю технических работников, будь то инженеры, бухгалтеры или маркетологи. С другой стороны, как выяснилось, мне сложнее найти взаимопонимание со специалистами широкого профиля.

Использование обратной связи — не новый метод. Оно было изобретено еще в XIV веке одним малоизвестным немецким теологом. Спустя примерно 150 лет Джон Кальвин и Игнатий Лойола независимо друг от друга вспомнили о нем и включили его в практику своих учений. Постоянный анализ достижений и результатов объясняет, почему основанные ими организации — кальвинистская церковь и иезуитский орден — смогли за 30 лет завоевать господствующее положение в Европе.

Если постоянно применять этот несложный метод, то за достаточно короткий — два-три года — срок можно выявить свои сильные стороны. А это главное, что необходимо знать о себе. Метод также покажет, что из того, что вы делаете или не делаете, мешает вам в полной мере использовать свои сильные стороны. С его помощью вы узнаете, в чем вы менее компетентны. Наконец, вы сможете понять, в каком деле вы вообще не сильны и в какой сфере вам работать не стоит.

Анализ обратной связи создает основу для дальнейших действий. Первое и самое главное — сосредоточьтесь на своих сильных сторонах и займитесь работой, в которой они помогут вам добиваться результатов.

Второе — работайте над усовершенствованием своих сильных сторон. Результаты анализа быстро покажут, с какой стороны необходимо улучшить имеющиеся у вас навыки или приобрести новые. Кроме того, вы сможете определить пробелы в своих знаниях, которые, как правило, можно устранить. Математиками рождаются, однако выучить тригонометрию способен каждый.

Третье — определите, в каких случаях ваша интеллектуальная самонадеянность ведет к невежественности, мешающей вам в жизни, и решите эту проблему. Многие — особенно те, кто хорошо разбирается в какой-то конкретной области, — с презрением относятся к знаниям в других областях или считают, что одаренность может заменить им осведомленность. Так, первоклассные инженеры обычно гордятся тем, что практически ничего не знают о людях. По их мнению, для стройного технического ума человек — существо слишком неорганизованное. С другой стороны, специалисты в области управления человеческими ресурсами часто гордятся незнанием основ бухгалтерского учета или количественных методов вообще. Однако гордиться подобным невежеством — значит вредить самому себе. Старайтесь приобретать знания и навыки, которые помогут вам реализовать свои сильные стороны в полном объеме.

Не менее важно избавляться от дурных привычек, то есть способов действия или бездействия, снижающих вашу эффективность и производительность. Анализ обратной связи поможет быстро выявить подобные привычки. Например, специалист по планированию может обнаружить, что его замечательные планы не дают никаких результатов, потому что он не доводит их до конца. Подобно множеству талантливых людей, он уверен, что идеи способны сворачивать горы. Но этим занимаются бульдозеры; идеи же указывают место, где нужно работать бульдозерам. Такой специалист должен понять, что готовый план — это еще не все. Нужно найти людей, которые будут приводить его в исполнение, и разъяснить им свой план. По мере реализации необходимо вносить в него изменения, учитывая новые обстоятельства. Наконец, нужно почувствовать, в какой момент продвижение плана пора прекратить.

Идея вкратце

Мы живем в век беспрецедентных возможностей: если вы — обладатель живого ума, у вас есть амбиции и энергия, то вы можете оказаться на вершине в выбранной профессии независимо от того, где началась ваша карьера. Но с возможностями приходит и ответственность. Сегодня компании не управляют карьерой своих сотрудников-экспертов, носителей компетенций. Скорее, мы должны быть сами себе менеджерами.

Просто примите как данность, что пробиваться в профессиональном мире и сменить курс, когда нужно, — это ваша задача. А сохранять вовлеченность и продуктивность на всей протяженности профессионального пути, который может длиться до 50 лет, — ваша ответственность. Чтобы справиться со всеми этими задачами, вы должны понимать себя. Каковы ваши наиболее ценные сильные стороны и наиболее опасные слабости? Столь же важно и то, насколько вы обучаемы и как работаете в команде. Каковы ваши глубинные ценности? И какие условия труда вам нужны, чтобы достичь максимального результата?

Лишь благодаря комбинации ваших сильных сторон и знания себя вы можете достигнуть совершенства.

Кроме того, обратная связь поможет вам определить, в каких случаях проблема кроется в недостатке воспитания. Хорошие манеры в организации играют роль смазочного материала. По закону природы при соприкосновении двух движущихся тел возникает трение. Для людей это так же верно, как и для неодушевленных предметов. Хорошие манеры — говорить «пожалуйста» или «спасибо», называть человека по имени или интересоваться его семьей и здоровьем — позволяют людям работать

вместе независимо от того, нравятся они друг другу или нет. Одаренные люди, особенно молодые таланты, часто не понимают этого. Если результаты анализа показывают, что вроде бы способный человек вновь и вновь не справляется с работой, требующей взаимодействия с другими людьми, это, по всей вероятности, говорит о том, что ему недостает обходительности, то есть хороших манер.

Сравнивая свои ожидания с результатами, вы также получите представление о том, чего делать не следует. У каждого из нас есть огромное количество сфер, в которых мы не обладаем способностями или умениями и где у нас мало шансов достичь хотя бы посредственного уровня. В этих сферах человеку, а особенно работнику интеллектуального труда, работать не следует. Старайтесь тратить как можно меньше сил на то, чтобы совершенствоваться в областях, в которых вы некомпетентны. Чтобы подняться от уровня некомпетентности до уровня посредственности, нужно потратить намного больше сил и труда, чем для того, чтобы продвинуться от отличных достижений к совершенству. В действительности бóльшая часть усилий, особенно усилия большинства учителей и организаций, сосредоточена на том, чтобы заменить некомпетентность посредственными достижениями. Однако энергию, ресурсы и время нужно тратить не на это, а на то, чтобы из компетентных людей делать выдающихся работников.

Как я работаю?

Вызывает удивление то, что лишь немногие могут объяснить, *каким образом* они работают. Большинство даже не задумывается над тем, что разные люди работают по-разному. Многие работают не своими, а чужими способами, а в этом случае почти всегда гарантированы плохие результаты. Для работников интеллектуального труда вопрос «как я работаю?», вероятно, даже важнее вопроса «каковы мои сильные стороны?».

Способы, которые человек применяет для выполнения работы, уникальны так же, как и его сильные стороны. Все дело в индивидуальных особенностях каждого. Не важно, определяется ли индивидуальность врожденными качествами или воспитанием, она, безусловно, формируется до того, как человек приходит на работу. *Как* человек выполняет то или иное дело — это данность, точно так же, как и то, *в чем* он силен, а в чем нет. Способы работы можно немного скорректировать, однако вероятность того, что они изменятся полностью, очень мала, и, уж конечно, добиться этого непросто. Используя приемы, которые даются ему лучше всего, человек достигает хороших результатов точно так же, как и в том случае, если он занимается делом, которое получается у него лучше всего. Как правило, способы работы человека определяются несколькими свойствами

его личности.

Идея на практике

Совершенствование длиною в жизнь начинается с того, чтобы задать себе следующие вопросы.

Каковы мои сильные стороны?

Чтобы четко определить их, **проанализируйте обратную связь**. Каждый раз, когда вы принимаете ключевое решение, запишите, на какой результат вы рассчитываете. Несколько месяцев спустя сравните полученные результаты с ожидаемыми. Опираясь на полученные данные, постарайтесь ответить на следующие вопросы.

В какой области вы достигаете наибольших результатов? Какие способности вам необходимо развить, чтобы достигнуть желаемых результатов? Какие непродуктивные привычки мешают вам достигать желаемых результатов?

Определяя возможности улучшения, не тратьте время на развитие навыков в сферах, где вы не обладаете достаточным уровнем компетенций. Вместо этого сконцентрируйтесь на сильных сторонах и развивайте их.

Как я работаю?

При каких условиях вы работаете лучше всего? Вы лучше воспринимаете информацию, читая текст или слушая обсуждение окружающих? Вы достигаете лучшего результата, работая в команде или автономно? Вы показываете наилучший результат, принимая решения или давая экспертные советы другим? Вы оптимально работаете в предсказуемых обстоятельствах или в условиях стресса?

Каковы мои ценности?

Каковы ваши этические нормы? Какие обязательства вы считаете необходимым исполнять, чтобы вести достойную нравственную жизнь? Совпадают ли ценности организации с вашими? Если нет, вероятнее всего, вы не сможете похвастать ни блестящими результатами, ни карьерным ростом.

К какой среде я принадлежу?

Оцените свои сильные стороны, предпочтительный стиль работы и ценности. Основываясь на этих качествах, ответьте на вопрос: в каком рабочем пространстве вы будете своим? Найдите наиболее полное совпадение, и вы превратитесь из обычного «подходящего сотрудника» в звезду.

Что я могу привнести?

В прежние времена компании говорили сотрудникам, каким должен быть их вклад в общее дело. Сегодня у вас есть выбор. Чтобы решить, как вы можете повлиять наилучшим образом на результат компании, сначала задайте вопрос, что требуется в данной ситуации. Опираясь на свои сильные стороны, стиль работы и ценности, определите, как вы могли бы внести наибольший вклад в усилия организации.

Как я лучше воспринимаю информацию: визуально или на слух?

Первое, что нужно выяснить, это как вы лучше воспринимаете информацию — визуально или на слух. Очень мало кому вообще известно о том, что существует подобное разделение и что редкие люди относятся сразу к обоим типам. Еще меньше людей знает, к какому типу принадлежат они сами. Приведем несколько примеров, показывающих, насколько губительной может оказаться подобная невежественность.

Дуайта Эйзенхауэра, когда он был главнокомандующим армии союзников в Европе, обожали представители прессы. Пресс-конференции с его участием славились своим стилем — генерал Эйзенхауэр демонстрировал полное владение любым вопросом, умел описать любую ситуацию и разъяснить любую стратегию в двух-трех красивых, отточенных фразах. Десять лет спустя те же самые журналисты, в прошлом поклонники Эйзенхауэра, стали относиться к нему с презрением и жаловаться, что он не дает конкретных ответов на поставленные вопросы, а несет всякий вздор на посторонние темы. Его постоянно осмеивали за бессвязные, грамматически неверные предложения и коверкание английского языка.

Вероятно, Эйзенхауэр не знал, что лучше воспринимает информацию визуально, а не на слух. Когда он был главнокомандующим в Европе, помощники старались получить от прессы вопросы в письменном виде как минимум за полчаса или за час до начала пресс-конференции. Это позволяло Эйзенхауэру подготовиться к ней. Став президентом, он сменил на этом посту двоих предшественников — Франклина Рузвельта и Гарри Трумэна, — которые лучше воспринимали информацию на слух. Оба знали об этой своей особенности и поэтому с удовольствием участвовали в открытых пресс-конференциях. Вероятно, Эйзенхауэр полагал, что должен поступать так же. Но он был просто не в состоянии воспринимать вопросы, задаваемые журналистами. Однако Эйзенхауэр — в этом смысле еще не худший пример.

Другой президент — Линдон Джонсон — тоже не знал, каким образом лучше воспринимает информацию. По этой причине через несколько лет после Эйзенхауэра он изрядно подпортил свою карьеру. Его

предшественник — Джон Кеннеди — лучше воспринимал информацию визуально, поэтому собрал вокруг себя группу помощников, хорошо излагавших мысли на бумаге. Перед обсуждением любого вопроса Кеннеди просил помощников подготовить необходимую информацию в письменной форме. Джонсон сохранил этих людей в своем аппарате, и они, как было заведено прежде, продолжали писать. Похоже, что Джонсон так и не понял ни слова из написанного. При этом, будучи сенатором, Джонсон превосходно справлялся со своими обязанностями — ведь парламентариям нужно уметь воспринимать информацию прежде всего на слух.

Лишь немногие из тех, кто лучше воспринимает информацию на слух, могут самостоятельно или с посторонней помощью научиться хорошо воспринимать ее визуально, и наоборот. Первых постигает судьба Линдона Джонсона, вторых — Дуайта Эйзенхауэра. Попав в условия, в которых приходится воспринимать информацию иным способом, они не могут эффективно работать и добиваться хороших результатов.

Как я учусь?

Второе, о чем следует знать, чтобы разобраться, как человек работает, — это то, каким образом он учится. Многие люди, отлично владеющие письменным словом, например Уинстон Черчилль, в школе были плохими учениками. Как правило, они вспоминают о школе как о настоящей пытке. Большинство их одноклассников придерживаются другого мнения. Учеба, может быть, не приводила их в восторг, но самое неприятное, что им приходилось испытывать, это скука. Объясняется это тем, что люди, хорошо владеющие письменным словом, как правило, лучше воспринимают новую информацию не на слух и не визуально, а посредством письма. Поскольку школа не позволяет им учиться таким способом, они и получают очень плохие отметки.

Учебный процесс повсеместно организован, исходя из предположения, что существует только один правильный способ обучения и что он подходит всем. Однако ученикам, которые лучше усваивают знания другими способами, просто невыносимо учиться так, как им навязывает школа. Существует примерно поддесятка способов получения новых знаний.

Есть люди, которые учатся в процессе письма, подобно Черчиллю. Или, например, составляя подробные конспекты. Скажем, Бетховен оставил после себя огромное количество записных книжек, хотя утверждал, что, сочиняя, никогда в них не заглядывает. Когда его спросили, зачем он ведет эти записи, он, как говорят, ответил: «Если я немедленно не запишу то, что узнал, я сразу же все забуду. Если же я запишу информацию, я уже никогда не забуду ее, хотя мне и не придется снова обращаться к своим записям». Некоторые люди учатся на практике. Или учатся, проговаривая

информацию вслух.

Один знакомый руководитель, сумевший превратить заурядный семейный бизнес в ведущую компанию в своей отрасли, относился к категории людей, которые учатся, проговаривая. У него была привычка раз в неделю вызывать к себе весь высший руководящий состав и по два-три часа выступать перед ними. Он поднимал различные стратегические проблемы и анализировал по три возможных подхода к решению каждой. Он редко просил коллег комментировать сказанное или задавать вопросы; ему просто требовались слушатели, перед которыми можно было бы выговориться. Таким образом он учился. Обучение посредством разговора является весьма распространенным способом, хотя приведенный пример — крайняя форма его проявления. Этот способ практикуют адвокаты, успешно защищающие клиентов в суде, и многие врачи-диагносты (а также я сам).

Понять, как вы учитесь, — самая простая из всех важных задач процесса самопознания. Когда я спрашиваю людей: «Как вы учитесь?» — большинство из них дает ответ немедленно. Однако на вопрос: «Учитываете ли вы эту особенность, планируя свои действия?» — лишь немногие отвечают утвердительно. А между тем, использование знаний для действия является ключом к эффективности; точнее, действие, не основанное на использовании знания, обрекает человека на неэффективность. «Как я работаю?» и «Как я учусь?» — вопросы, которые нужно задать себе в первую очередь. Однако на этом нельзя останавливаться. Чтобы эффективно управлять своей жизнью, нужно также спросить себя: «Умею ли я работать вместе с другими людьми или я по натуре одиночка?» Если вы хорошо работаете в коллективе, следует спросить: «В каком качестве по отношению к этим людям я проявляю себя лучше всего?» Есть люди, которые лучше работают в роли подчиненных.

Яркий пример тому — генерал Джордж Паттон, великий герой Америки времен Второй мировой войны^[2]. Паттон командовал войсковыми соединениями, однако, когда его кандидатуру предложили на пост командующего с самостоятельными задачами, генерал Джордж Маршал, начальник штаба американских Вооруженных сил, которому, возможно, лучше всех за всю историю США удавалось подбирать кадры, сказал: «Паттон — лучший подчиненный за всю историю американской армии, однако он будет худшим командующим».

Одни лучше работают в команде, другие эффективнее справляются с работой самостоятельно. Кто-то может стать замечательным консультантом и наставником, а кто-то просто не способен учить других.

Еще один важный вопрос: «Когда я добиваюсь лучших результатов — принимая решения или давая советы?» Многие люди — отличные советчики, но не способны взять на себя груз ответственности за принятие решений. Другие, наоборот, нуждаются в совете, чтобы заставить себя

думать; получая подобную поддержку, они быстро, уверенно и смело принимают решения и действуют в соответствии с ними.

К слову сказать, именно поэтому второе лицо организации, став первым, часто терпит неудачу. Во главе должен стоять человек, умеющий принимать решения. Его заместителем, как правило, становится человек, выбранный руководителем из числа тех, кому он доверяет, и в этом качестве второе лицо не имеет себе равных. Однако, попав на место первого, человек, призвание которого — быть советником, терпит неудачу. Он знает, каким должно быть решение, но не может взять на себя ответственность за то, чтобы принять его.

Есть еще ряд важных вопросов, которые нужно задать: «Хорошо ли я справляюсь с работой в стрессовой ситуации или мне нужны четко структурированные и предсказуемые условия?», «В какой организации я работаю лучше: в крупной или в небольшой?» Немногим удастся хорошо работать в любых условиях. Я постоянно встречаю людей, добившихся значительных успехов в крупных организациях и неизменно сталкивавшихся с трудностями в небольшой компании. Возможна и обратная ситуация.

Вывод очевиден, и его следует повторить еще раз. Не пытайтесь изменить себя — это едва ли удастся. Но делайте все возможное, чтобы улучшить свою работу. И старайтесь не браться за дело, которое не сможете выполнить или с которым справитесь плохо.

Каковы мои ценности?

Чтобы научиться управлять своей жизнью, нужно наконец спросить себя: «Каковы мои ценности?» В данном случае речь идет не об этике — с точки зрения этики правила одинаковы для всех. Проверить то, что я имею в виду, очень просто. Я называю это тестом с зеркалом.

В начале века самым уважаемым дипломатом всех великих держав был посол Германии в Лондоне. Ему были суждены великие дела — как минимум стать министром иностранных дел своей страны, а то и федеральным канцлером. Однако в 1906 году он неожиданно ушел в отставку, отказавшись председательствовать на обеде, устроенном дипломатическим корпусом в честь короля Эдварда VII. Король был известным бабником и четко дал понять, какого рода обеда он ожидает. Говорят, посол сказал: «Когда я утром буду бриться, я не хочу увидеть в зеркале сутенера».

В этом суть теста с зеркалом. Этика требует, чтобы вы задали себе вопрос: «Какого человека я хочу увидеть утром в зеркале?» С точки зрения этики поведение, являющееся этичным в одной организации или ситуации,

этично и в другой. Но этика — только часть системы ценностей, особенно если речь идет о системе ценностей организации.

Работа в организации, система ценностей которой неприемлема или несовместима с ценностями самого человека, обрекает его на разочарования и неэффективность.

Рассмотрим историю женщины — успешного руководителя в сфере управления человеческими ресурсами, чью фирму поглотила более крупная компания. После поглощения ее повысили и перевели на работу, которая удавалась ей особенно хорошо, поручив заниматься подбором людей на руководящие должности. Женщина была глубоко убеждена в том, что на подобные позиции нужно брать людей из числа сотрудников самой компании и приглашать со стороны только тогда, когда собственных кандидатов больше нет. Однако в новой компании считалось, что искать варианты на стороне нужно в первую очередь, «чтобы обеспечить приток свежих сил». По своему опыту могу сказать, что оба подхода заслуживают внимания и оптимальным вариантом является одновременное разумное применение каждого из них. Однако по своей сути эти подходы несовместимы — не с точки зрения стратегии, а с точки зрения ценностей. Они отражают различные взгляды на отношения между организацией и людьми, на ответственность организации перед своими сотрудниками за их профессиональное развитие, а также различные мнения относительно того, что является основным вкладом человека в предприятие. Через несколько лет разочарований женщине пришлось уволиться на очень невыгодных для нее условиях. Ее ценности и ценности организации оказались просто несовместимыми.

Еще один пример. Фармацевтическая компания должна решить, добиваться ли ей результатов посредством постоянных небольших улучшений или путем редких дорогостоящих прорывов. Эта проблема не является чисто экономической. В конечном итоге обе стратегии могут привести к сходным финансовым результатам. В сущности, речь идет о конфликте между двумя различными системами ценностей. В рамках одной системы ценностей компания стремится помогать врачам лучше выполнять их работу, в рамках другой — сосредоточивает усилия на научных открытиях.

Должна ли компания стремиться к достижению краткосрочных результатов или ориентироваться на долгосрочные цели — тоже вопрос ценностей. Специалисты по финансовому анализу считают, что предприятия могут работать в двух направлениях одновременно. Но те, кто добивается успехов в бизнесе, знают лучше. Конечно, каждая компания должна получать результаты уже в краткосрочной перспективе. Однако при возникновении конфликта между краткосрочными результатами и долгосрочным ростом каждая компания определяет приоритеты

самостоятельно. По большому счету, разногласия касаются отнюдь не экономической стороны дела. В их основе лежит конфликт ценностей, определяющих функции компании и обязательства руководства.

Конфликт ценностей возможен не только в сфере бизнеса. Одна из самых быстро развивающихся пасторских церквей в Соединенных Штатах измеряет свой успех численностью новых прихожан, которая, по мнению руководства церкви, имеет большое значение. Главное, чтобы люди пришли в церковь, а уж Бог поможет всем или по крайней мере большинству удовлетворить свои духовные потребности. Другая пасторская церковь — евангелистская — уверена, что самое главное — это духовный рост человека, и старается ограждать себя от новых прихожан, недостаточно активно включающихся в ее духовную жизнь.

Количественные показатели не являются определяющими. На первый взгляд может показаться, что вторая церковь развивается медленнее, однако по сравнению с первой ей удастся удержать в своих рядах намного бóльшую долю новых прихожан. Иными словами, развитие второй церкви имеет более прочную основу. Дело тут не в теологии. По крайней мере этот аспект проблемы носит второстепенный характер. Все дело в ценностях. Во время публичных дебатов один пастор заявил: «Если вы не придете в церковь, то никогда не найдете врата в царствие небесное».

«Нет, — возразил другой. — Пока вы не начнете искать эти врата, вы не станете членом церкви».

У организаций, как и у людей, тоже есть ценности. Человек сможет работать в организации эффективно, если ее и его ценности совместимы. Они не должны быть обязательно одинаковыми, однако достаточно близкими, чтобы сосуществовать. В противном случае человек не только будет разочарован, но и не сможет добиваться результатов.

То, каким образом человек работает, как правило, связано с его сильными сторонами. Эти свойства дополняют друг друга. Однако иногда возникает конфликт между ценностями человека и его сильными сторонами. Дело, которое человек выполняет хорошо — даже очень хорошо и успешно, — не соответствует его системе ценностей. В этом случае работа может не стоить того, чтобы посвятить ей свою жизнь (или значительную ее часть). Поделюсь личным опытом. Много лет назад я тоже встал перед выбором между ценностями и работой, которая мне хорошо удавалась. В середине 1930-х годов я был молодым специалистом инвестиционного банка в Лондоне и успешно справлялся с работой, очевидно, соответствовавшей моим сильным сторонам. При этом я понимал, что роль управляющего активами не позволит мне внести такой вклад в окружающий мир, какой хотелось бы. Для меня главной ценностью были люди, и я не видел никакого смысла в том, чтобы оказаться самым богатым человеком на кладбище. У меня не было ни финансовых сбережений, ни

вариантов перехода на другую работу, но, несмотря на продолжавшуюся в то время Великую депрессию, я уволился — и это решение было правильным. Иными словами, основным определяющим фактором в жизни всегда должны быть ценности.

Где мое место?

Некоторые люди достаточно рано определяют свое место в жизни. Например, математики, музыканты и повара, как правило, проявляют свои склонности уже в четыре-пять лет. Врачи обычно принимают решение о своей карьере в подростковом возрасте, если не раньше. Однако у большинства, особенно у людей одаренных, представление о своем месте в жизни складывается ближе к тридцати годам. К этому времени человек уже, как правило, знает ответы на три вопроса: «Каковы мои сильные стороны?», «Как я работаю?» и «Каковы мои ценности?» Тогда он может и должен решить, где его место.

Точнее, человек начинает понимать, какие места *не* для него. Тот, кто осознал, что у него не получается работать в крупной организации, должен научиться отказываться от такой работы.

Тот, кто понял, что не способен принимать решения, должен научиться отказываться от должностей, требующих подобных качеств. Так, генералу Паттону (хотя он сам, вероятно, этого не осознавал) следовало научиться отказываться от независимых командных должностей.

Не менее важно то, что, зная ответы на эти вопросы, человек может правильно воспользоваться появившейся возможностью или предложением по работе. Он скажет: «Да, я займусь этой работой, однако буду выполнять ее так-то, и организовать ее нужно так-то. Вот таких-то результатов и в такой-то срок вы можете от меня ожидать, поскольку я способен именно на это».

Успешную карьеру, как правило, нельзя спланировать заранее. Она складывается, когда люди готовы к появляющимся возможностям, так как знают свои сильные стороны, способы работы и ценности. Правильное понимание себя позволяет обычному человеку — трудолюбивому и компетентному, однако в остальном ничем не выдающемуся — стать прекрасным профессионалом.

Каким должен быть мой вклад?

На протяжении веков большинству людей не приходилось задумываться над этим вопросом. Человеку говорили, что нужно делать, и стоящие перед ним задачи были продиктованы либо самой работой — например в случае

крестьянина или ремесленника, — либо хозяином или хозяйкой, например в случае домашней прислуги. До недавнего времени считалось само собой разумеющимся, что большинство людей являются подчиненными и выполняют то, что им скажут. Даже появившиеся в 1950–1960-е годы новые работники интеллектуального труда (так называемые функционеры) планировали карьеру, обращаясь в отдел кадров своей организации.

В конце 1960-х годов у людей пропало желание работать, следуя указаниям других. Молодые люди стали спрашивать себя: «А чем хочу заниматься я сам?» Пытаясь ответить на этот вопрос, многие видели свой вклад в том, чтобы «заниматься своим делом». Однако это решение было столь же неверным, как и решение функционеров. Очень немногие из тех, кто считал, что, занимаясь своим делом, сможет самореализоваться и преуспеть, достигли желаемых целей.

Тем не менее возврат к старому подходу — действовать в соответствии с указаниями или предписаниями других — был уже невозможен. Работникам интеллектуального труда особенно часто приходится искать ответ на вопрос, который никогда не задавался прежде: «Каким должен быть мой вклад?» Чтобы понять это, необходимо ответить еще на три вопроса: «Каковы требования ситуации?», «Каким образом я могу максимально ответить на имеющиеся потребности, учитывая мои сильные стороны, способы работы и ценности?» и, наконец, «Каких результатов необходимо достигнуть, чтобы мой вклад стал заметен?»

Рассмотрим историю одного руководителя, устроившегося на работу в большую престижную больницу, которая, однако, на протяжении 30 лет сохраняла свою репутацию лишь по инерции. Новый руководитель решил, что его вклад должен заключаться в том, чтобы за два года добиться отличной работы по одному важному направлению. Все свои усилия он решил сосредоточить на совершенствовании работы отделения неотложной помощи. По его мнению, время, проходящее от поступления пациента до его осмотра квалифицированной медсестрой, должно было составлять не более одной минуты. За 12 месяцев это отделение неотложной помощи стало эталоном для всех американских больниц, а еще за два года удалось преобразовать все учреждение в целом.

Этот пример показывает, что в большинстве случаев эффективный план не может быть рассчитан на очень большую перспективу. Как правило, планировать стоит на срок, не превышающий полутора лет, и ставить при этом достаточно четкие и конкретные задачи. Поэтому в большинстве случаев нужно подумать: «В какой сфере и каким образом я могу достичь значимых результатов в ближайшие полтора года?» Отвечая на этот вопрос, необходимо учесть несколько важных моментов. Во-первых, для достижения результатов нужно приложить определенные усилия, то есть «поднапрячься». Однако результаты должны быть достижимыми.

Стремиться к недостижимому или маловероятному глупо, и честолюбие здесь совсем ни при чем. Во-вторых, результаты должны быть значимыми, то есть иметь реальный смысл. Наконец, результаты должны быть видимыми и по возможности измеримыми. Обдумав эти моменты, можно составлять план действий: что нужно сделать, когда и с чего начать, а также какие цели и сроки поставить.

Ответственность за отношения

Очень немногие люди работают и достигают результатов самостоятельно — лишь редкие великие художники, ученые и спортсмены. Большинство работает в коллективе и достигает оптимальных результатов совместно с другими людьми. Это верно как для сотрудников организаций, так и для независимых специалистов. Одним из требований управления собственной жизнью является умение брать на себя ответственность за отношения с другими людьми. Этот навык включает в себя две составляющие.

Во-первых, необходимо осознать, что другие люди — такие же личности, как и вы, и неизменно настаивают на том, чтобы к ним относились по-человечески. Это означает, что у других тоже есть свои сильные стороны, способы работы и свои ценности. Поэтому, чтобы быть эффективным, необходимо знать сильные стороны, способы работы и ценности ваших коллег. Хотя это кажется очевидным, очень немногие уделяют этому моменту должное внимание. Нередко можно столкнуться со следующей ситуацией. Человек привык составлять отчеты в письменной форме, поскольку на первой работе его начальник лучше воспринимал информацию визуально. Даже если следующий начальник лучше воспринимает информацию на слух, человек все равно продолжает готовить письменные отчеты, и это, естественно, не дает никаких результатов. Начальник неизбежно посчитает такого сотрудника глупым, некомпетентным и ленивым, и того постигнет неудача. Однако сотрудник сможет избежать подобной ситуации, если попробует проанализировать индивидуальные особенности нового начальника и разберется, каким образом работает *данный* конкретный человек.

Начальники — это не должность в штатном расписании фирмы и не «функция». Это конкретные люди, имеющие право выполнять свою работу тем способом, которым владеют лучше всего. Следует понаблюдать за начальником, понять, как он работает, и скорректировать свои действия таким образом, чтобы начальник мог руководить максимально эффективно. В этом, по сути, секрет «управления» начальником.

То же самое касается ваших коллег. Каждый применяет свои способы работы, которые могут отличаться от ваших. И каждый имеет право на то,

чтобы работать собственным способом. Реальное же значение имеет то, добиваются ли люди результатов и каковы их ценности. Что касается достижения результатов, очевидно, что каждый делает это по-своему. Первый ключ к эффективности — понять людей, с которыми вы сотрудничаете и от которых зависите, чтобы использовать их сильные стороны, способы работы и ценности. Ведь отношения на рабочем месте в равной степени определяются как самой работой, так и выполняющими ее людьми.

Вторая составляющая ответственности за отношения — это ответственность за общение. Приступая к работе с какой-либо организацией, любой консультант (я в том числе) в первую очередь старается узнать обо всех личных конфликтах. Большинство конфликтов возникает потому, что люди не знают, чем занимаются и каким образом выполняют свою работу другие, какой вклад пытаются внести и каких результатов ожидают. Причина в том, что они никогда этим не интересовались и, соответственно, никто им об этом не рассказывал.

Тот факт, что люди не спрашивают об этом, связан скорее с историей человечества, чем с недостатком сообразительности. До недавнего времени просто не было необходимости знать такие вещи. В средневековом городе люди, жившие в одном районе, занимались одним и тем же. В деревне, как только сходил снег, все выходили в поле и сеяли одни и те же растения. Те немногие, кто занимался чем-то «необычным», работали в одиночку, и поэтому у них не было нужды рассказывать кому-либо о своих делах.

Сегодня подавляющее большинство людей работает в коллективе, где разные люди выполняют различные задачи и функции. Вице-президент по маркетингу может быть в прошлом специалистом по продажам и хорошо разбираться в этой области, однако ничего не знает о том, чем никогда не занимался, например о ценообразовании, рекламе, упаковке и т.д. Поэтому люди, работающие в соответствующих сферах, должны помочь вице-президенту по маркетингу понять, что, зачем и каким образом они пытаются сделать и каких результатов можно ожидать.

Если вице-президент по маркетингу не начнет понимать, что делают эти специалисты, в этом будет их вина, а не его. Они сами не донесли до вице-президента необходимую информацию. С другой стороны, вице-президент по маркетингу должен сделать так, чтобы все его коллеги понимали, каким образом он подходит к решению маркетинговых задач: каковы его цели, каким образом он работает и каких результатов ожидает от себя и от каждого из сотрудников.

Даже те, кто осознает важность ответственности за отношения, часто не общаются со своими сослуживцами в достаточной степени, боясь, что их посчитают бесцеремонными, любопытными или глупыми. Однако они неправы. Если кто-то подойдет к своему коллеге и скажет: «Мне хорошо

удается такое-то дело. Я работаю таким-то образом. Мои ценности такие-то. Я хочу внести такой-то вклад, и от меня можно ожидать таких-то результатов», то неизменно услышит следующий ответ: «Спасибо за информацию. Но почему же вы не рассказали мне об этом раньше?»

По своему опыту могу сказать, что если спрашивают: «Что мне следует знать о ваших сильных сторонах, как вы работаете, каковы ваши ценности и предполагаемый вклад?» — то реакция всегда, без исключения, оказывается одинаковой. Работнику интеллектуального труда следует задавать эти вопросы всем, с кем он работает, не важно, идет ли речь о подчиненном, начальнике, коллеге или члене рабочей группы. Во всех случаях реакция будет одинаковой: «Хороший вопрос. Но почему же вы не спросили меня об этом раньше?»

В наше время организации строятся не на силе, а на доверии. Существование доверия между людьми не обязательно означает, что они друг другу нравятся. Доверие означает взаимопонимание. Брать на себя ответственность за отношения с другими людьми совершенно необходимо. Это ваш долг. Не важно, является ли человек сотрудником организации, консультантом, поставщиком или дистрибьютором, он несет эту ответственность перед всеми людьми, с которыми пересекается по службе: как перед теми, от работы которых зависит сам, так и перед теми, кто в свою очередь зависит от его работы.

Вторая половина жизни

Когда большинство людей занималось ручным трудом, у них не было нужды беспокоиться о второй половине своей жизни. Они просто продолжали заниматься тем, что делали всегда. Если человек выдерживал 40 лет тяжелейшего труда на мельнице или железной дороге, он был рад прожить остаток жизни, не делая ничего. Сегодня бóльшая часть работ связана с трудом интеллектуальным, причем, проработав 40 лет, работники интеллектуального труда не чувствуют себя изношенными физически — им просто становится скучно.

Сейчас можно часто услышать о «кризисе среднего возраста» у руководителя. Основная причина этого — скука. К 45 годам карьера большинства менеджеров достигает своего пика, и многие отлично это понимают. Занимаясь на протяжении 20 лет по большому счету одним и тем же, они отлично справляются со своей работой, однако перестают получать новые знания, вносить новый вклад, воспринимать свою деятельность как вызов или получать от нее удовлетворение. Тем не менее они в состоянии трудиться еще лет 20, если не 25. Поэтому, управляя своей жизнью, люди все чаще приходят к тому, чтобы начать строить новую карьеру.

Существует три способа построения новой карьеры. Первый — собственно, взять и начать. Часто для этого достаточно просто перейти из одной организации в другую. Например, финансовый контролер крупной корпорации может устроиться на работу в больницу среднего размера. Хотя все больше людей меняет направление своей профессиональной деятельности коренным образом. Например, руководитель предприятия или чиновник в 45 лет становится священником, а менеджер среднего звена, прослуживший в компании 20 лет, получает юридическое образование и начинает работать адвокатом в небольшом городке.

Есть также множество примеров того, как люди, добившиеся скромных успехов на первой работе, начинают построение новой карьеры. Они обладают профессиональными навыками и умеют работать, им необходимо общение — особенно если дети уже выросли и вылетели из семейного гнезда, — и нужно чем-то зарабатывать себе на жизнь. Однако больше всего таким людям нужен вызов, который они могли бы принять.

Второй способ подготовиться ко второй половине жизни — строить вторую карьеру параллельно с первой. Многие люди, добившиеся успеха в какой-либо области, продолжают свою работу в качестве консультантов на условиях полной или частичной занятости. Однако параллельно они находят занятие, например в какой-нибудь некоммерческой организации, которому посвящают, скажем, десять часов в неделю. Они могут взять на себя исполнение административных функций в своей церкви или возглавить местный совет девочек-скаутов. Могут открыть приют для женщин, подвергшихся насилию, стать библиотекарем в местной детской библиотеке, войти в школьный попечительский совет и т.д.

Наконец, существуют так называемые социальные предприниматели. Как правило, это люди с очень успешной первой карьерой. Они любят свою работу, но она уже не ставит перед ними задач, решение которых могло бы раскрыть их новые способности. Во многих случаях они продолжают заниматься своим делом, однако уделяют этому все меньше и меньше времени, а параллельно начинают заниматься чем-то еще, как правило, в некоммерческой сфере. Мой друг Боб Бафорд, например, создал весьма успешную телевизионную компанию, которой управляет до сих пор. Однако, помимо этого, он основал успешную некоммерческую организацию по работе с протестантскими церквями и занимается созданием еще одной, цель которой — обучение социальных предпринимателей управлению некоммерческими организациями параллельно с ведением основного бизнеса.

Людей, управляющих второй половиной своей жизни, вероятно, меньшинство. Большинство, как правило, «уходит в отставку, не покидая рабочего места» в ожидании фактического выхода на пенсию. Однако именно среди этого меньшинства — людей, которые видят в

продолжительной трудовой жизни возможность личного развития и внесения дополнительного вклада в общество, — появляются настоящие лидеры и образцы для подражания. Существует одно условие, необходимое для управления второй половиной жизни: вы должны приступить к этому задолго до того, как она начнется. Когда 30 лет назад впервые стало понятно, что продолжительность трудовой жизни увеличивается быстрыми темпами, многие наблюдатели (включая автора статьи) были уверены, что все больше людей, ушедших в отставку, будет устраиваться волонтерами в некоммерческие организации. Однако этого не произошло. Если человек не начал работу на добровольных началах до 40 лет, он вряд ли сделает это после 60.

Все известные мне социальные предприниматели начали работать в выбранных ими параллельных организациях задолго до того, как их основная карьера достигла высшей точки. Возьмем, например, одного успешного юриста — юрисконсульта крупной корпорации, который занялся созданием в своем штате образцовых школ. Он начал предоставлять школам юридические консультации на добровольных началах, когда ему было около 35. В 40 лет его избрали членом школьного совета. В 50, скопив к этому времени определенное состояние, он открыл собственную компанию по созданию образцовых школ и управлению ими. При этом он до сих пор практически полный рабочий день работает главным юристом в компании, которую помогал создавать еще начинающим специалистом.

Есть еще одна причина, по которой стоит развиваться в какой-то второй интересующей вас сфере и приступать к этому заранее. Вряд ли кому-нибудь удастся прожить долго, не испытав серьезных потрясений в жизни или на работе. Так, 45-летний квалифицированный инженер может не получить желаемого повышения в должности. Профессиональный преподаватель колледжа в 42 года может осознать, что у него никогда не появится возможности преподавать в каком-нибудь крупном университете, хотя его квалификация вполне это позволяет. Возможны серьезные потрясения в семейной жизни: развод или смерть ребенка. В такие моменты очень важную роль как раз и может сыграть вторая серьезная сфера деятельности, а не просто хобби. Инженер, например, уже знает, что не смог добиться больших успехов на своей работе. Однако в другой сфере — например, в качестве казначея церкви — он преуспел. У кого-то может разрушиться семья, однако необходимое общение он найдет в другой сфере своих интересов.

В обществе, где успех приобретает такое громадное значение, наличие возможных вариантов становится все более жизненно необходимым. Раньше такого понятия, как «успех», не существовало. Подавляющее большинство не ожидало от жизни ничего, кроме возможности остаться на «предназначенном тебе месте», говоря словами старой английской

молитвы. Единственным видом мобильности человека в обществе было нисхождение по лестнице социальной иерархии.

Однако в обществе знаний успеха ожидают от каждого. Очевидно, что это невозможно. Для многих успех в лучшем случае будет означать отсутствие неудач. Ведь везде, где есть успех, обязательно присутствуют и неудачи. Поэтому для человека, равно как и для его семьи, жизненно важно иметь сферу, в которой он сможет вносить определенный значимый вклад и быть кем-то. Это означает, что ему необходимо найти какую-то другую сферу — строить новую или параллельную карьеру либо заняться общественной деятельностью, — в которой он сможет стать лидером, где его будут уважать и где он сможет добиваться успехов.

Задачи, связанные с управлением собственной жизнью, могут казаться очевидными, если не элементарными, а их решение — до наивности само собой разумеющимся. Однако управление собственной жизнью предъявляет к человеку, и особенно к работнику интеллектуального труда, новые беспрецедентные требования. По существу, управление жизнью требует, чтобы каждый работник интеллектуального труда начал мыслить и вести себя так, как если бы он занимал пост генерального директора. Более того, переход от ручного труда, когда человек выполняет то, что ему говорят, к интеллектуальному, когда люди сами управляют своей жизнью, существенно меняет структуру общества. В каждом, даже самом индивидуалистическом, обществе есть две вещи, которые хотя бы на подсознательном уровне считаются само собой разумеющимся. Первое — организации живут дольше своих работников, и второе — большинство людей в организации остаются неизменными. Однако сегодня становится верным обратное: работники интеллектуального труда являются мобильными и переживают свои организации. В силу этого необходимость управлять собственной жизнью способна произвести революционные изменения в истории человечества.

Впервые опубликовано в выпуске за март — апрель 1999 года.

Топ-менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?

Уильям Онкен-мл., Дональд Уосс

ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛЮ ОБЫЧНО не хватает рабочего дня, тогда как подчиненным подчас нечем его заполнить? Чтобы ответить на этот вопрос, внимательно рассмотрим структуру рабочего времени менеджера. Мы сразу увидим, что в ходе деятельности он вступает в отношения трех разных типов: с начальством, другими менеджерами и подчиненными. Это позволяет нам разделить временной ресурс руководителя на три компонента.

Время менеджера, которым распоряжается его босс, — часть временного ресурса, которая расходуется на деятельность, навязываемую начальством. Если менеджер пренебрегает этими обязанностями, его ждет наказание.

Время, которое забирает система, — часть временного ресурса, затрачиваемая на выполнение просьб других менеджеров. Пренебрежение этой деятельностью также влечет за собой расплату, хотя не столь скорую и, возможно, опосредованную.

Время, которое менеджер тратит на собственные инициативы, — часть временного ресурса, которую менеджер расходует на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Однако некоторую долю этого запаса «съедают» подчиненные — назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные. То, что остается, — время, распределяемое по собственному усмотрению. Разумеется, невыполнение собственных замыслов не сопровождается дисциплинарными взысканиями: ни начальство, ни система не могут наказать менеджера за пренебрежение обязанностями, о которых знает лишь он сам.

Чтобы согласовать между собой все составляющие, менеджеру необходимо установить и поддерживать контроль содержания и расходования своего временного ресурса. Поскольку требования, предъявляемые руководством и системой, обязательны к исполнению, эти составляющие менеджеру неподвластны. Единственный компонент, который оставляет простор для маневра, — это время, затрачиваемое на собственные инициативы.

И тут основная задача менеджера — максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению, и минимизировать или даже свести к нулю ту часть, которую отнимают подчиненные. Полученный выигрыш поможет менеджеру успешнее выполнять требования начальства и системы. Между тем большинство менеджеров даже не подозревают, сколько драгоценных часов они теряют, решая задачи своих подчиненных. Чтобы продемонстрировать, как возникают такого рода проблемы и что делать с ними руководителю, мы используем образ «обезьяны на спине», уподобив проблемы обезьянам, которые так и норовят поскорее сбежать от своего хозяина и оседлать его босса.

У кого останется обезьяна?

Менеджер идет по коридору и встречает подчиненного. Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с руководителем, заводит такой разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...» Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не в состоянии решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: «Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам.

Идея вкратце

Вы быстро идете по коридору. Вас останавливает подчиненный: «У нас проблема». Вы полагаете, что должны вмешаться, но не можете принять мгновенное решение и говорите: «Я подумаю об этом».

Вы только что позволили «обезьяне» перепрыгнуть на вас со спины подчиненного. Теперь вы работаете на него. Наберите достаточное количество обезьян, и у вас не останется времени на то, чтобы выполнять задачи руководителя и помогать коллегам добиваться результатов для компании.

Как избежать накопления «обезьян»? Развивайте инициативность в своих подчиненных, говорят Онкен и Уосс. Например, когда сотрудник пытается

передать вам проблему, объясните ему: он должен либо предложить и реализовать решение и немедленно проинформировать вас об этом, либо действовать и регулярно докладывать о результатах.

Когда вы побуждаете сотрудников управляться со своими «обезьянами» самостоятельно, они приобретают новые компетенции, а вы высвобождаете время для собственных задач.

У кого на спине сидела обезьяна до этого разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину руководителя, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному о ней заботиться. Подставив обезьяне свою спину, менеджер добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. Наш герой сделал две вещи, которые обычно руководители требуют от сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания.

Джонс наверняка позаботится о том, чтобы руководитель не забыл о своих обещаниях, — он заглянет к менеджеру в кабинет и весело спросит: «Ну как там наши дела?» Вот вам и контроль за выполнением порученной работы!

Рассмотрим иной вариант. Допустим, выслушав аналогичный рассказ о проблеме от другого подчиненного (назовем его Джонсон), менеджер говорит: «Хорошо, изложите проблему в письменном виде». В этой ситуации обезьяна как будто остается на спине у подчиненного, поскольку следующий ход за ним. Но обратите внимание: она уже приготовилась к прыжку. Действительно, исполнительный Джонсон послушно пишет электронное письмо и нажимает на кнопку «Отправить», после чего руководитель обнаруживает послание в своем почтовом ящике и читает его. За кем теперь ход? За руководителем. Если менеджер в ближайшее время не сделает то, чего от него ждет подчиненный, он получит очередное напоминание (еще одна форма контроля за исполнением!). Чем дольше будет тянуть менеджер с ответными действиями, тем большее нетерпение станет проявлять Джонсон, а главное, тем более виноватым будет чувствовать себя руководитель, ведь его «долговые обязательства» перед подчиненным растут!

А вот еще одна ситуация. На этот раз проблему излагает Смит: ему поручено организовать маркетинговую акцию. Обсудив задачу, менеджер предлагает: «Как только понадобится моя помощь, дайте мне знать».

Опять-таки обезьяна изначально сидит на спине у подчиненного. Но долго ли это продлится? Смит понимает, что не может просить о помощи,

пока его предложения не получат одобрения менеджера. Кроме того, подчиненный по опыту знает, что руководитель, получив эти предложения, скорее всего, по-настоящему займется ими лишь по прошествии нескольких недель. На чьей спине в этом случае сидит обезьяна? Кто кого при этом контролирует? Впрочем, одно ясно уже сейчас: усилия тратятся впустую, дело не движется.

Четвертого подчиненного, Рида, только что перевели из другого подразделения компании — ему поручено создать новое направление и стать его руководителем. Приглашая Рида обсудить его будущую работу, руководитель говорит: «Перед встречей я набросаю основные тезисы, и мы их рассмотрим».

Итак, перед сотрудником официально поставлена задача, на него возложена полная ответственность за проект, но первый шаг все-таки за руководителем. И пока менеджер не сделает этот шаг, обезьяна останется при нем, а подчиненный будет бездействовать.

Идея на практике

Как вернуть обезьян их настоящим хозяевам? Онкен, Уосс и Стивен Кови предлагают следующие способы.

Назначайте специальные встречи

Избегайте незапланированных обсуждений какой бы то ни было обезьяны — например, когда встречаете подчиненного в коридоре. Вместо этого назначьте встречу, чтобы обсудить проблему.

Определите уровень инициативы

Ваши подчиненные могут оперировать пятью уровнями инициативы в работе с возникающими проблемами. Приведем их в порядке возрастания.

1. Ждите, пока не получите распоряжения, что делать.
2. Спросите, что делать.
3. Предложите способ решения, затем, с одобрения руководителя, примените его.
4. Начните действовать самостоятельно, но немедленно проинформируйте руководителя.
5. Начните действовать самостоятельно и держите руководителя в курсе согласно установленным правилам.

Когда сотрудник приходит к вам с проблемой, пропустите уровни 1 и 2.

Присвойте обезьяне уровень 3, 4 или 5, согласовав это с подчиненным. Уделяйте обсуждению проблемы не более 15 минут.

Согласуйте порядок информирования о положении дел

Решив, как действовать, оговорите время и место, где и когда сотрудник должен будет предоставить отчет о результатах.

Проверьте свою мотивацию

Некоторые менеджеры втайне опасаются, что, поддерживая инициативность подчиненных, они покажутся слабыми и неэффективными. Развивайте уверенность в своих силах, это позволит ослабить прямой контроль и способствовать профессиональному росту сотрудников.

Развивайте компетенции сотрудников

Сотрудники стараются передать вам обезьян за неимением желания или возможности управляться с ними. Помогайте подчиненным развивать необходимые навыки решения проблем. Поначалу это требует больше времени, чем решение проблем своими силами, — но в перспективе экономит время.

Взрачивайте доверие

Развитие инициативности сотрудников требует доверительных отношений между вами и вашими подчиненными. Если они боятся провала, то будут продолжать приносить обезьян вам вместо того, чтобы работать над решением своих задач. Чтобы развивать доверие, дайте им понять, что не нужно бояться ошибок.

Почему так происходит? Дело в том, что во всех описанных случаях и руководитель, и подчиненный с самого начала подразумевают, что речь идет об их общей проблеме. Обезьяна, таким образом, располагается на двух спинах сразу — ей остается только выбрать, где именно прочно обосноваться. И каждый раз подчиненный избавляется от нежелательной ноши, а у менеджера появляется еще один подопечный. Правда, иногда удается выдрессировать обезьяну так, чтобы она не делала попыток переместиться на спину босса. Но разве не проще запретить ей оседлывать двоих?

Кто на кого работает?

Предположим, все четыре сотрудника ценят время своего руководителя и

каждый внимательно следит за тем, чтобы не «одарить босса» более чем тремя обезьянами за день. Таким образом, к концу рабочей недели менеджера облепляют 60 назойливых животных. Это означает, что он не в состоянии заниматься ни одной из задач — постоянно приходится перетасовывать их, определяя наиболее приоритетные.

В пятницу вечером, закрывшись в своем кабинете, бедный менеджер с тоской перебирает варианты, а недовольные Смит, Рид, Джонс и Джонсон ждут за дверью, чтобы до наступления выходных еще раз напомнить шефу о необходимости действовать побыстрее. Вообразите, в каких выражениях они при этом будут о нем отзываться: «Вот где у нас узкое место! Да он просто не в состоянии ничего придумать! Удивительно, как таким нерешительным людям удастся занимать столь высокие должности...»

А бедный менеджер, словно поднявшись на вершину горы, теперь ясно видит, что, чем больше обязанностей он берет на себя, тем меньше ему удастся сделать. Он не может совершить очередной шаг из-за недостатка времени: оно почти полностью уходит на выполнение требований его собственного руководителя и системы. Чтобы лучше справляться с этими задачами, нужно хоть немного свободного времени из резерва, оставленного для использования «по собственному усмотрению», но его растаскивает суетливая обезьянья стая. Менеджер попадает в порочный круг.

Отчаявшись, руководитель просит секретаршу передать всем четверым, что сможет встретиться с ними только в понедельник. В семь вечера он наконец уезжает домой с твердым намерением вернуться в офис на следующий день, чтобы за уик-энд разгрести накопившуюся гору дел. В субботу, с утра пораньше, он приезжает на работу и, выглянув в окно, замечает на лужайке для гольфа группу из четырех человек, занятых полноценным отдыхом... Вы, наверное, догадались, кто эти четверо?

Вот оно что! Теперь до менеджера доходит, кто на кого работает. Более того, он понимает, что, если действительно разберется с накопившимися делами за выходные, это очень понравится подчиненным и каждый из них с удовольствием будет навешивать на него все больше и больше обезьян. Короче говоря, наш менеджер прозрел: он понял, что, пытаясь наверстать упущенное, отставал все больше и больше.

Он пулей вылетает из своего кабинета, будто спасаясь от чумы. Чем он теперь займется? Будет наверстывать упущенное, но совсем в другой области, например проведет выходные с семьей, чего не делал уже много лет. (Неплохой, кстати, вариант расходования времени «по собственному усмотрению».)

В понедельник, великолепно отдохнув и прекрасно выспавшись, менеджер отправляется на работу, имея четкий план действий. В его рабочем графике отныне нет места «времени, которым распоряжаются

подчиненные». Ликвидация этой «статьи расхода» позволяет увеличить временной ресурс, который можно использовать по собственному усмотрению. Конечно, какое-то время придется тратить на общение с подчиненными, ведь нужно убедиться, что те вполне овладели трудным, но необходимым искусством полноценного ухода за обезьянами. Из появившегося у менеджера «своего» времени можно будет также выкроить солидный отрезок для того, чтобы лучше справляться с требованиями босса и системы. На перестройку, возможно, уйдет не один месяц, но это не должно пугать, поскольку преимущества новой схемы распределения времени огромны. Теперь главная цель менеджера — управлять своим временем.

Прощание с обезьянами

В понедельник менеджер приходит на работу довольно поздно. Джонс, Джонсон, Смит и Рид уже собрались у двери его кабинета, горя желанием напомнить боссу о своих обезьянах. Он поочередно вызывает их в кабинет. Посадив очередную обезьяну между собой и сотрудником, менеджер вместе с ним решает, что нужно предпринять, чтобы следующий ход передать подчиненному. С некоторыми обезьянами не так-то просто разобраться. В особо сложных случаях менеджер может даже отложить принятие решения — пусть обезьяна подремлет на спине у подчиненного (там ей будет ничуть не хуже, чем на спине начальника), а завтра тот снова зайдет к боссу, и они продолжат совместные поиски правильного хода.

Завершив беседу, руководитель с удовольствием наблюдает, как очередная обезьяна, удобно устроившись на плече Джонса (Рида, Смита...), покидает его кабинет. Теперь сотрудники уже не поджидают менеджера под дверью кабинета — это он ждет, пока кто-нибудь из них к нему обратится. Впрочем, отлично понимая, что конструктивное вмешательство — вещь нелишняя, шеф нет-нет, да и заглянет в комнату подчиненного, чтобы добродушно поинтересоваться: «Ну как там наши дела?» При этом руководитель расходует время «по собственному усмотрению», а подчиненный — согласно требованиям босса.

На следующий день, когда в назначенный час сотрудник с обезьяной на спине явится к начальнику, тот изложит ему новые правила игры.

- Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей, и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?
- Когда наша беседа закончится, проблема исчезнет из моего кабинета так же, как она здесь появилась, — вместе с вами. Вы можете просить

моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.

- В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше и пальцем не пошевелю.

Эту схему начальник доводит до каждого подчиненного, и, когда за последним из них закрывается дверь, он вдруг осознает, что больше нет необходимости держать дверь закрытой: обезьян возле него нет. Они, конечно, вернуться, но лишь тогда, когда он их пригласит, сверившись с записями в своем органайзере.

Передача инициативы

Итак, у менеджера есть возможность вернуть навязанную ему обезьяну настоящему хозяину, однако следует отметить важную вещь: прежде чем поощрять инициативность подчиненного, руководитель должен убедиться, что тот в принципе ее проявляет. Если менеджер допустит, чтобы инициатива перешла к нему, он может распрощаться со временем, которое расходует по собственному усмотрению: оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных.

Следует также помнить, что менеджер и его подчиненный не могут одновременно продвигать одну и ту же инициативу. Слова: «Босс, у нас проблема» — сигнал опасности, который должен насторожить начальника: это значит, что обезьяна сидит сразу на двух спинах.

В отношениях с руководством и системой можно выделить пять уровней инициативности менеджера (их типичные проявления расположены в порядке возрастания), когда он:

1. Ждет прямого указания;
2. Спрашивает, что нужно делать;
3. Предлагает свой план, который затем реализует;
4. Действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета;
5. Действует самостоятельно и представляет отчет о проделанной работе.

Естественно, руководитель, обладающий достаточным уровнем профессионализма, не должен довольствоваться вариантами 1 и 2. Если он выбирает вариант 1, то утрачивает контроль над тем, чем заполнено и как расходуется время, предназначенное для выполнения требований босса и системы. Фактически такой менеджер теряет право быть недовольным порученным ему заданием и установленными сроками исполнения. Действуя по схеме 2, менеджер может контролировать сроки, но не

содержание работы. Если же его инициативность соответствует уровням 3, 4 или 5, ему подконтрольны и содержание работы, и фактор распределения времени. И, естественно, максимум свободы получает тот, кто находится на уровне 5.

Время заняться гориллами

Стивен Кови

В 1974 ГОДУ, КОГДА БИЛЛ ОНКЕН ПИСАЛ ЭТУ СТАТЬЮ, положение менеджеров было ужасным. Они отчаянно пытались высвободить для себя немного времени, но вездесущая система командования и контроля не давала им такой возможности. У руководителей не было полномочий, чтобы позволить подчиненным самостоятельно принимать решения (слишком опасно! слишком рискованно!). В этих условиях идея Онкена о необходимости вернуть обезьяну законному владельцу произвела едва ли не революцию в управлении. Тысячи менеджеров, успешно работающих сегодня, многим обязаны автору этой статьи.

Сформулировав свои правила обращения с обезьянами, Онкен создал инструмент, позволяющий контролировать драгоценный ресурс руководителя — время. Управленческая философия, основанная на принципах командования и контроля, практически ушла в прошлое: сегодня в большинстве организаций, ориентированных на высококонкурентные международные рынки, самой популярной стала концепция делегирования полномочий. И все же полностью отказаться от системы командования и контроля не удается.

Как выяснилось, делегирование полномочий подчиненным — сложная работа. Дело в том, что вы можете предоставить нижестоящему исполнителю самостоятельность лишь в том случае, если уверены, что у него есть желание и умение действовать независимо. Но любой руководитель знает, что подчиненный далеко не всегда хочет и совсем необязательно может это делать. Зачастую начальник должен соответствующим образом подготовить персонал, а на это ему, возможно, придется потратить больше времени, чем на решение проблемы собственными силами.

Кроме того, делегирование полномочий дает плоды только в том случае, если вся организация с ее формальными процедурами и неформальной культурой ориентирована на поддержку такой схемы работы. Менеджеров необходимо поощрять за делегирование полномочий и обучение сотрудников — иначе реальные масштабы этого делегирования будут каждый раз зависеть от предпочтений тех или иных руководителей.

Но следует помнить, что предоставлять самостоятельность сотрудникам целесообразно только при наличии доверительных отношений между руководителем и подчиненными. Возможно, идея Онкена опередила свое время,

но, как бы то ни было, он предложил довольно жесткое решение, сказав менеджерам: «Верните проблему ее владельцу». На самом деле руководителям и подчиненным необходимо налаживать конструктивный партнерский диалог. Ведь если подчиненный не уверен в себе, он все равно не возьмет инициативу в свои руки — под тем или иным предлогом снова и снова будет обращаться к руководителю за помощью.

К сожалению, в статье Онкена не обсуждается один из аспектов проблемы делегирования, привлекший мое внимание лет двадцать назад: многие менеджеры почему-то с радостью забирают обезьян у своих подчиненных. Почти все руководители, с которыми мне доводилось общаться, признавали, что их подчиненные недостаточно загружены работой. При этом даже самые успешные и уверенные в себе менеджеры говорили, что им очень трудно передавать инициативу подчиненным.

Полагаю, нежелание делиться полномочиями объясняется мыслью, укоренившейся в сознании каждого из нас, что в этой жизни на всех отпущено лишь ограниченное количество благ и наград. С детства многие привыкают к самоидентификации, сопоставляя себя с другими. Видя, как другие получают власть, деньги, информацию или славу, такой человек чувствует, что у него что-то отнимают (психолог Абрахам Маслоу назвал это «чувством недостаточности»). Онкен исходит из предположения, что у менеджеров есть полная свобода выбора брать или не брать у подчиненных их обезьян. Однако на самом деле многие руководители подсознательно опасаются, что, передав полномочия подчиненным, они будут выглядеть более слабыми и уязвимыми.

Каким же образом менеджеры развивают в себе ощущение силы и устойчивости, «ментальность изобилия», которая помогает им уверенно контролировать ситуацию и положительно воспринимать рост и усиление роли других людей? Мой опыт работы показывает, что к делегированию полномочий склонны в первую очередь руководители, живущие в гармонии со своей системой ценностей и принципов, по-настоящему цельные натуры.

Невероятная популярность этой статьи в значительной мере обусловлена также присущим Онкелю даром рассказчика. Мне доводилось слушать его выступления в 1970-х, и меня каждый раз поражало умение этого человека красочно и наглядно преподносить свои мысли. Ироничный стиль помог Онкелю задеть менеджеров за живое, и им страстно захотелось вернуть себе контроль над своим временем. Кстати сказать, обезьяна была для Билла не просто метафорой. Она была его талисманом: встречая Онкена в аэропорту, я еще издали узнавал его благодаря плюшевой обезьянке, примостившейся у него на плече.

Неудивительно, что эта статья стала самым популярным материалом HBR за всю его историю. Сегодня, когда о делегировании полномочий, казалось бы, известно все, это блестящее исследование все еще не менее актуально, чем три десятилетия назад. Концепция Онкена легла в основу моей работы по

оптимизации управления временем — я помогаю клиентам классифицировать их задачи по важности и срочности. Менеджеры постоянно жалуются, что более половины их времени уходит на решение проблем, которые считаются срочными, но не являются важными. Руководители до сих пор не могут выбраться из порочного круга, в который их загоняет необходимость заботиться о чужих мартышках из-за боязни передать подчиненным инициативу. В результате они так и не успевают уделить время гориллам — по-настоящему серьезным проблемам своей организации. Одним словом, статья Онкена до сих пор необходима всем, кто хочет быть хозяином своего времени.

В отношениях с подчиненными менеджер должен преследовать две цели. Во-первых, пресекать их попытки действовать по схемам 1 и 2, чтобы у подчиненных не оставалось иного пути, кроме как все лучше и лучше постигать концепцию «завершенной работы персонала» (Completed Staff Work — CSW). Во-вторых, следить, чтобы по каждой проблеме, обсуждающейся в его кабинете, была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также о времени следующей встречи (тут на помощь руководителю приходит органайзер).

Искусство ухода за обезьяной

В обращении с обезьянами необходимо неукоснительно соблюдать пять основных правил. Нарушителя ждет суровое наказание: он лишится времени, которое мог бы расходовать по собственному усмотрению.

Правило 1. Обезьян следует или кормить, или пристреливать. Поскольку, если их не кормить, они умрут с голоду, и менеджеру придется тратить время на реанимацию или — увы! — на вскрытие.

Правило 2. Численность стаи не должна превышать тот максимум, который менеджер в состоянии обслуживать. В ведении подчиненных окажется столько обезьян, сколько начальник успевает накормить, — ни одной больше. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

Правило 3. Обезьян следует кормить строго по расписанию. Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

Правило 4. Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по

телефону. Электронная почта не годится (помните: при обмене электронными посланиями очередной ход оказывается за менеджером). Документация — хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления — и обязательно с указанием уровня инициативности. Эти договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя.

Главный совет менеджеру, желающему разумно организовать свое время, звучит так: «Добейтесь контроля над содержанием и расходом своего временного ресурса». Первое требование бизнеса — менеджер должен увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет ликвидации составляющей «время на решение проблем подчиненных». Требование второе — направляя часть высвободившегося ресурса на обучение подчиненных, менеджер должен добиться, чтобы каждый из них проявлял инициативу. Третье — остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями руководства и системы. Выполняя все три условия, менеджер получит мощнейший инструмент и сможет практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь — декабрь 1999 года.

Секреты жизнестойкости

Диана Кутю

КОГДА Я ТОЛЬКО НАЧИНАЛА свой путь в журналистике — я была репортером в общенациональном журнале, — вместе со мной работал человек, которого я буду называть Клаус Шмидт. Ему было пятьдесят с небольшим, и в моем понимании он являл собой яркий образец настоящего газетчика: временами циничного, непомерно любопытного, часто шумного, щедрого на едкие остроты и всегда полного жизни. Он сочинял душераздирающие истории и статьи с легкостью и элегантностью, о которых я могла только мечтать. Меня всегда удивляло, что его не повысили до исполнительного редактора.

Однако люди, которые знали Клауса ближе, чем я, видели в нем не просто выдающегося газетчика, но еще и человека, способного преодолевать любые трудности и сумевшего реализовать себя в условиях, подчас далеко не подходящих для пестования таланта. Он пережил по крайней мере три глобальные смены редакционной верхушки, расставшись в ходе этих трансформаций с большинством своих коллег и друзей. Двое его детей умерли от неизлечимых болезней, третий погиб в автокатастрофе. Несмотря на это — или, может быть, именно поэтому — он целыми днями кружил по редакции, наставляя новичков и рассказывая о романе, который пишет. Его мысли были обращены в будущее, и он с интересом спешил навстречу тому, что ему уготовано.

Как некоторым людям удастся пережить настоящие трагедии и устоять? Тот же Клаус Шмидт мог бы вести себя совсем по-другому. Все мы неоднократно бывали свидетелями подобных сцен: кто-то не может вновь поверить в свои силы, потеряв работу, кто-то впадает в состояние перманентной депрессии и на несколько лет выбивается из колеи после болезненного развода. Все мы хотели бы знать ответ на один вопрос. Почему? В чем секрет этой устойчивости, помогающей человеку преодолевать невзгоды и поддерживающей его на плаву в бурном океане жизни?

Этот вопрос волновал меня еще с тех пор, когда в начальной школе я впервые ознакомилась с историями жертв холокоста. Учась в колледже и

позднее, продолжая свои исследования в Бостонском психоаналитическом обществе и институте, я неоднократно возвращалась к этой теме. Однако в последние месяцы она стала казаться мне особенно актуальной, поскольку, по моему мнению, недавние вспышки терроризма, военные действия и экономический кризис сделали понимание природы жизнестойкости как никогда более важной задачей. Я изучала истоки индивидуальной выживаемости и пыталась понять, что делает одни организации более жизнеспособными, чем другие. Почему одни люди и компании ломаются под грузом жизненных невзгод, а другие гнутся, но в конечном счете выпрямляются?

Мои изыскания обогатили меня новыми знаниями о жизнестойкости, хотя полностью разобраться в этой теме наверняка не удастся никому. В действительности способность восстанавливаться после ударов и невзгод — одна из величайших загадок человеческой природы, как творчество или религиозный инстинкт. И тем не менее, продираясь сквозь дебри психологических исследований и анализируя многочисленные истории выживания, которые мне довелось услышать, я смогла глубже заглянуть в сердца и умы людей, подобных Клаусу Шмидту; а сделав это, я лучше поняла и человеческую душу вообще.

Что говорят о жизнестойкости

В наши дни тема жизнестойкости активно обсуждается в мире бизнеса. Не так давно я разговаривала со старшим партнером уважаемой консалтинговой фирмы о том, как добиться, чтобы в компанию приходили работать лучшие выпускники МВА (что является краеугольным камнем успеха в этой отрасли). Мой собеседник, Даниэль Саваж (имя вымышленное), одним духом выпалил длинный список качеств, которые его фирма желает видеть у тех, кого она принимает на работу: высокий интеллект, целеустремленность, добросовестность, аналитические способности и т.д.

— А жизнестойкость? — задала я вопрос.

— О, жизнестойкость сейчас пользуется огромной популярностью, — ответил он. — Это словечко сегодня у всех на устах. Кандидаты сами сообщают нам, что обладают высокой жизнестойкостью, не дожидаясь наших вопросов. Но, если быть откровенным, они еще слишком молоды, чтобы знать это. Жизнестойкость — это качество, о наличии которого узнаешь лишь *после* того, как пришлось им воспользоваться.

— Но вы стали бы тестировать кандидатов на жизнестойкость, если бы это было возможно? — спросила я. — Важна ли она для работы в вашем бизнесе?

Саваж задумался. Ему было уже далеко за 40, и он состоялся и в профессиональной, и в личной жизни. Однако его путь к успеху не был легким или гладким. Даниэль родился в бедной семье французских канадцев в Вунсокете, штат Род-Айленд, и в шесть лет потерял отца. Он хорошо играл в футбол, и ему посчастливилось получить стипендию для обучения, но его дважды отчисляли из Бостонского университета за пьянство. Шагнув за порог двадцатилетия, Саваж взялся за ум, женился, развелся, женился снова, воспитал пятерых детей. За это время он успел сколотить и потерять два состояния и после всего этого принял участие в создании фирмы, которой теперь и управляет.

— Да, важна, — наконец ответил он. — В действительности она, вероятно, даже важнее всех других качеств, которые мы обычно хотим видеть в наших соискателях.

За время подготовки этой статьи мне пришлось услышать это утверждение не раз и не два. Дин Бекер, президент и генеральный директор Adaptiv Learning Systems (эта компания из города Кинг-оф-Пруссия, штат Пенсильвания, была создана четыре года назад; она занимается разработкой и продажей программ обучения устойчивости), сформулировал это так: «Преуспеет человек или потерпит поражение — больше, чем образование, навыки или опыт, определяет его умение выживать. Это правило действует и в палате онкологической больницы, и на стадионе во время проведения Олимпийских игр, и в зале заседания совета директоров».

Идея вкратце

Настали мрачные дни: люди теряют работу, сталкиваются с сокращением зарплат, вынуждены расстаться с заложенными банкам домами. Некоторые из этих несчастных ломаются, погружаясь в депрессию или теряя уверенность в себе.

Но некоторые восстанавливаются; например, они используют увольнение для того, чтобы построить новую карьеру. Что поддерживает их в сложные времена?

Способность быстро восстанавливаться.

Гибкие, способные быстро восстанавливаться люди обладают тремя отличительными качествами. Они спокойно принимают суровые обстоятельства, выпадающие на их долю. Они находят смысл и в тяжелых временах. Наконец, они обладают поразительной способностью импровизировать, обходясь подручными средствами.

В периоды глубокой рецессии гибкость важна как никогда. К счастью, вы можете научиться быть гибкими.

Академическая наука обратила внимание на вопросы жизнестойкости около 40 лет назад. Пионером исследований в этой области стал Норман Гармези, ныне почетный профессор Миннесотского университета в Миннеаполисе. Пытаясь понять, почему значительное число детей, растущих у больных шизофренией родителей, не приобретали в результате общения с ними каких-либо психических отклонений, он пришел к выводу, что психическое здоровье в большей степени, чем это было принято считать, зависит от способности адаптироваться.

В последнее время появилось немало теорий относительно жизнестойкости. Работая с жертвами холокоста, бывший президент Бостонского психоаналитического общества и института Морис Вандерпол обнаружил, что многие люди, которые прошли через концентрационные лагеря, но сумели сохранить здоровье, обладали, по образному выражению Вандерпола, «пластиковым щитом». Такой щит формировали несколько элементов, в том числе и чувство юмора. Юмор этот нередко был черным, и тем не менее он позволял узникам взглянуть на происходящее под другим углом, что в тех условиях оказалось жизненно необходимым. Другими ключевыми характеристиками, помогавшими выживать, были способность формировать привязанности и наличие внутреннего психологического пространства, доступ в которое был закрыт от воздействия жестокого внешнего мира. Изучение других групп выявило качества, также имеющие отношение к жизнестойкости. Институт исследований — некоммерческая организация из Миннеаполиса, занимающаяся проблемами детской адаптации, — выяснил, что дети, отличающиеся высокой приспособляемостью, обладают необычайной способностью добиваться от взрослых, чтобы те выручали их в затруднительных ситуациях. Еще одно исследование показало, что подростки из бедных районов, лучше других способные противостоять жизненным невзгодам, часто бывают талантливы в той или иной области, например в спорте, и это привлекает к ним остальных. Многие из ранних теорий жизнестойкости придавали огромное значение генетике. У некоторых людей это качество врожденное, утверждали они. Этот постулат, безусловно, отчасти отражает истину, однако все больше фактов свидетельствует о том, что жизнестойкости — идет ли речь о детях, бывших узниках концентрационных лагерей или компаниях, стоявших на грани разорения, — можно научиться. Так, ученый из Гарвардской медицинской школы, руководитель исследований по развитию взрослых людей Джордж Валльянт обратил внимание на то, что в группах, за которыми наблюдали на протяжении 60 лет, некоторые люди в течение жизни становились все более устойчивыми. Еще один психолог сообщил, что не обладающие этим свойством личности совершенствуют навыки выживания быстрее, чем те, у кого изначально был хороший старт.

В большинстве теорий, с которыми мне пришлось ознакомиться в ходе

моего исследования, есть рациональное зерно. При этом мне удалось заметить, что практически все они сходятся в трех пунктах. В них утверждается, что жизнестойкие люди обладают тремя важными качествами. Они умеют принимать действительность такой, какова она есть; они глубоко убеждены, что наша жизнь имеет смысл (основу для этой убежденности часто дает приверженность тем или иным ценностям); они отличаются незаурядным умением импровизировать и находить нетривиальные решения. Присутствие одного или двух из этих качеств поможет вам оправиться после той или иной жизненной неудачи, но истинно высокая жизнеспособность требует всех трех характеристик. Это утверждение справедливо и в отношении целых организаций. Рассмотрим каждое из перечисленных качеств подробнее.

Идея на практике

Гибкость может помочь вам выжить и восстановиться даже после самого горького опыта. Чтобы развить гибкость, используйте следующие способы.

Примите действительность такой, какая она есть

Вместо того чтобы отказываться бороться со сложностями, трезво оцените свою ситуацию. Вы научитесь действовать таким образом, чтобы сохранять максимальную выносливость, то есть научитесь выживать прежде, чем в этом возникнет необходимость.

Пример: Адмирал Джим Стокдейл выжил в плену Вьетконга, в частности, потому, что принял для себя: он может остаться в заключении надолго. (Он провел в заключении восемь лет.) Другие продолжали строить оптимистичные допущения, что их могут отпустить раньше — к Рождеству, к Пасхе, к 4 июля. «Я думаю, все они умерли от разочарования», — сказал позже Стокдейл.

Поиск смысла

Когда приходят трудные времена, боритесь с малейшим соблазном почувствовать себя жертвой и понять «за что мне все это?». Вместо этого определите конструктивные элементы в своих страданиях, чтобы найти смысл для себя и других. Вы построите мост между сегодняшними тяготами и лучшим, наполненным будущим. Вы перестанете чувствовать, что текущая жизнь невыносима, и сделаете свое настоящее управляемым.

Пример: Австралийский психиатр и бывший узник Освенцима Виктор Франкл, попав в концлагерь, осознал: чтобы выжить в заключении, ему нужна цель. Он нашел ее, представив, что по окончании войны читает лекцию по психологии жизни в концентрационном лагере, чтобы помочь окружающим понять, через

что ему пришлось пройти.

Ставя перед собой конкретные цели, он смог подняться над тяготами заключения.

Постоянно импровизируйте

Когда приходит беда, будьте изобретательны. Выжимайте максимум из того, чем располагаете, используя имеющиеся ресурсы не по привычному назначению и отыскивая возможности, которых не видят другие.

Пример: Майк основал со своим другом Полом бизнес по продаже обучающих материалов в школы, компании и консалтинговые фирмы. Когда грянула рецессия, они потеряли многих ключевых клиентов. Пол прошел через тяжелый развод, заболел депрессией и не мог работать. Когда Майк предложил выкупить его долю, Пол неожиданно затеял судебное разбирательство, обвинив Майка в том, что тот хочет украсть у него бизнес.

Майк всеми способами поддерживал бизнес на плаву: организовал совместное предприятие по продаже обучающих материалов по английскому языку русским и китайским компаниям, публиковал информационные бюллетени клиентов и даже писал сценарии для видеороликов конкурентов. В результате решение суда было вынесено в его пользу, а он стал владельцем нового, более основательного бизнеса.

Умение принимать действительность такой, какова она есть

Принято думать, что корни жизнестойкости лежат в оптимистичном взгляде на мир. Это так, но лишь при условии, что такой оптимизм не приводит к искаженному восприятию реальности. Взгляд сквозь розовые очки в экстремальной ситуации может спровоцировать настоящую катастрофу. Мое внимание к этому моменту привлек Джим Коллинз — писатель и специалист, занимающийся исследованиями в области менеджмента. Он сделал это открытие, когда собирал материалы для своей книги «От хорошего к великому», посвященной тому, как компании-середнячки превращаются в выдающиеся организации. Коллинз думал (и, как оказалось, ошибочно), что наиболее жизнеспособны те компании, в которых работают исключительно оптимисты. Своим решением проверить это предположение он поделился с адмиралом Джимом Стокдейлом, который восемь лет провел в застенках вьетконговцев, где подвергался жестоким пыткам. Коллинз вспоминает: «Я спросил Стокдейла, какие люди не сумели пережить тягот лагерей, и он мне ответил: "Ну, тут все очень

просто: это были оптимисты. Те, кто говорил, что Рождество мы будем встречать дома. А потом — что выберемся отсюда к Пасхе. А потом — к Дню независимости, к Дню благодарения и снова к Рождеству... " Тут Стокдейл придвинулся ко мне и тихо сказал: "Знаете, мне кажется, они умерли от разочарования"».

Как обнаружил Коллинз, такое же, как у Стокдейла, реалистичное отношение к жизни характерно и для руководителей наиболее успешных компаний. Как и Стокдейл, жизнестойкие люди отличаются очень трезвым и прагматичным отношением к тем аспектам действительности, от которых зависит выживание. Это вовсе не значит, что оптимизм никогда не приносит пользы; например, вдохнув в деморализованный торговый персонал веру в возможность будущих свершений, можно существенно поднять его рабочий настрой. Однако в более сложных ситуациях гораздо важнее сохранять холодный, граничащий с пессимистичным взгляд на вещи.

Вы, возможно, спрашиваете себя: «Действительно ли я понимаю — и принимаю — то положение, в котором нахожусь? Понимает ли и принимает ли его моя организация?» Это очень полезные вопросы, особенно если учесть, что, согласно научным исследованиям, большинство людей отторгают нежелательную информацию, пытаясь справиться с ситуацией. Смотреть фактам в лицо, не приукрашивая их, нелегко. В самом деле, это может быть неприятно и подчас мучительно. Давайте ознакомимся с историей выживания одной организации и увидим, что значит встретиться лицом к лицу с действительностью.

До 11 сентября 2001 года знаменитый инвестиционный банк Morgan Stanley был крупнейшим арендатором площадей Всемирного торгового центра. Около 2700 сотрудников компании работало в южной башне торгового центра, разместившись на 22 этажах — между 43-м и 74-м. В тот страшный день первый самолет врезался в северную башню в 8 часов 46 минут; и всего через минуту, в 8:47, Morgan Stanley начала эвакуацию своего персонала. Когда через 15 минут в южную башню врезался второй самолет, офисы компании были уже по большей части пусты. В итоге Morgan Stanley потеряла всего семь из своих работников, несмотря на то что удар второго самолета пришелся практически на те этажи, которые она занимала.

Конечно, компании повезло в том, что она арендовала помещения во второй башне. Cantor Fitzgerald, офисы которой были разрушены в результате первой атаки, не имела возможности сделать что-либо для спасения своих сотрудников. Тем не менее именно трезвый реализм Morgan Stanley позволил ей воспользоваться своим везением. После случившегося в 1993 году нападения на Всемирный торговый центр высшее руководство компании осознало, что размещение в здании, которое является символом

коммерческой мощи США, делает ее уязвимой для террористических атак.

Придя к такому неприятному выводу, в Morgan Stanley запустили программу готовности к чрезвычайным ситуациям. Немногие организации относятся к пожарным учениям серьезно; Morgan Stanley принадлежала к противоположной категории. Вице-президент подразделения по работе с индивидуальными инвесторами Рик Рескорла, отвечавший за безопасность, привнес в отдел военную дисциплину. Награжденный знаками отличия ветеран Вьетнама, Рескорла сам обладал исключительными навыками выживания; он позаботился о том, чтобы люди твердо заучили, как нужно вести себя в случае катастрофы. Когда 11 сентября 2001 года она все же разразилась, Рескорла обратился к сотрудникам Morgan Stanley по громкой связи, призвав всех сохранять спокойствие и действовать так, как они привыкли вести себя во время учений, — несмотря на заверения отдельных комендантов здания, что эвакуироваться не нужно. К сожалению, сам Рик Рескорла, о судьбе которого много писали в последнее время, стал одним из тех семи человек, кому не удалось выбраться из здания.

«Когда вы работаете в сфере финансовых услуг, где столь многое зависит от технологического фактора, наличие плана действий на случай непредвиденных обстоятельств — обязательное условие существования вашего бизнеса», — утверждает президент и директор по производственным вопросам Morgan Stanley Роберт Скотт. При этом компания оказалась готова к самому неблагоприятному и маловероятному развитию обстоятельств. Она имела не одну, а целых три запасные площадки, позволявшие сотрудникам разместиться на них и осуществлять необходимые операции в том случае, если рабочие помещения компании будут разрушены. «Десятого сентября наличие нескольких запасных площадок казалось неоправданной расточительностью, — говорит Скотт. — Двенадцатого сентября оно выглядело уже гениальной предусмотрительностью».

Возможно, это было проявлением гениальности, и, вне всяких сомнений, перед нами пример жизнестойкости в действии. Все дело в том, что когда мы по-настоящему внимательно всматриваемся в окружающий мир, то готовим себя к такому поведению, которое позволит нам пережить самые экстраординарные ситуации. Мы учимся выживать еще до того, как в этом возникает необходимость.

В поисках смысла

Способность видеть действительность такой, какова она есть, тесно связана со вторым важнейшим компонентом жизнестойкости — умением даже в самые нелегкие времена находить смысл в том, что происходит. Любому из

нас приходилось встречаться с людьми, которые, попав в беду, воздевают руки к небу и вопрошают: «Как такое могло случиться со мной?» Такие люди считают себя жертвами и не извлекают уроков из пережитых испытаний. В то же время люди с высокой жизнестойкостью находят конструктивный элемент в своих страданиях и тем самым наполняют содержанием свою жизнь и жизнь окружающих.

У меня есть подруга — назову ее Джеки Озо, — которая в течение 10 лет страдала маниакально-депрессивным психозом. Сегодня она занимает высокую должность в одной из ведущих издательских компаний страны, имеет семью и принимает активное участие в жизни церковной общины. Когда люди спрашивают ее, как она смогла преодолеть свой недуг, Джеки неизменно отвечает: «Бывает, люди говорят: "Почему я?" А я всегда говорила: "А почему *не* я?" Конечно, за время болезни я лишилась многого, но приобрела гораздо больше. У меня появились замечательные друзья, которые поддерживали меня в самые тяжелые времена и всегда придавали смысл моей жизни». По мнению большинства исследователей, подобное «сотворение» смысла — способ, с помощью которого жизнестойкие люди сооружают мосты между настоящим с его тяготами и лишениями и более полным, счастливым будущим. Такие мосты помогают справиться с трудностями, не позволяя им сокрушить себя. Эту мысль прекрасно сформулировал австрийский психиатр, бывший узник Освенцима, Виктор Франкл. В обстановке нечеловеческих издевательств и страданий он придумал «лечение смыслом» — гуманистическую методику, которая помогает людям принимать решения, придающие значимость их жизни.

В книге «Человек в поисках смысла» Виктор Франкл описал поворотный момент своей жизни в концлагере, с которым было связано изобретение «лечения смыслом». Однажды, идя на работу, Франкл пытался решить, поменять ли свою последнюю сигарету на ложку супа. Его беспокоило, что придется работать под началом нового надзирателя, известного особо изощренным садизмом. Тоска и отвращение охватили его от мысли, насколько пустой и бессмысленной стала его жизнь. Франкл осознал, что для того, чтобы выжить, ему нужно найти какую-то цель. И он сделал это, представив, как после войны читает лекцию о психологии лагерной жизни, чтобы донести до людей то, через что ему пришлось пройти. И хотя Франкл даже не был уверен, что ему удастся выжить, он поставил перед собой несколько конкретных задач. Поступив таким образом, Франкл сумел подняться над своими страданиями. В своей книге он пишет: «Никогда не следует забывать, что смысл жизни можно найти даже в самой безвыходной ситуации, когда нельзя сделать ничего, чтобы изменить свой удел».

Теория Франкла положена в основу большинства современных коуч-программ, посвященных жизнестойкости бизнеса. В самом деле, я была поражена тем, как часто деловые люди ссылались на его работы. «Тренинги

по жизнестойкости, или, как мы это называем, выносливости, — это наш способ помочь людям находить смысл в повседневной жизни, — объясняет Сальваторе Р. Мадди, профессор психологии Калифорнийского университета (Ирвинг, штат Калифорния) и директор Института устойчивости (Ньюпорт-Бич, штат Калифорния). — Когда люди начинают осознавать, какой эффект дают подобные тренинги, они часто задают вопрос: "Доктор, так это и есть психотерапия?" Но психотерапия нужна тем, чья жизнь разваливается и требует восстановления. Наша цель — научить людей правильно реагировать на окружающую их действительность. Возможно, таким вещам надо учить дома или в школе, но, поскольку этого не происходит, этим занимаемся мы — в области бизнеса».

Во многих случаях задача, стоящая перед специалистами такого профиля, оказывается намного труднее, чем можно представить. Смысл может быть эфемерным и ускользающим, и, если однажды вы нашли его для себя, это не значит, что вам удастся сохранить его или обрести вновь. Примером может служить судьба Александра Солженицына, который воевал с нацистами, прошел через ГУЛАГ и сумел победить рак. И однако, обосновавшись в спокойном, тихом Вермонте, он не смог смириться с «инфантильным Западом». Солженицын не сумел найти реального смысла в свободе западного мира, которую он воспринимал как разрушительную и безответственную. Выведенный из душевного равновесия высказываниями своих оппонентов, он укрылся от мира за забором своего загородного дома и редко появлялся на публике. Горько разочарованный, в 1994 году Солженицын вернулся обратно в Россию.

Коль скоро умение находить смысл так важно для жизнестойкости, неудивительно, что наиболее успешные организации и индивидуумы обладают отчетливой системой фундаментальных ценностей. Их наличие наполняет существование смыслом, поскольку они помогают осмысливать и контролировать происходящее. И хотя в наши дни верность принципам принято, скорее, высмеивать, вряд ли можно считать случайным то обстоятельство, что самой жизнестойкой организацией в мире оказалась католическая церковь, которая существует более 2000 лет и смогла пережить войны, упадок и ереси во многом благодаря системе непреложных ценностей. Коммерческие организации, отличающиеся долголетием, также имеют определенный свод принципов; цель их деятельности не сводится лишь к зарабатыванию денег. Поразительно, но многие компании используют для описания своих ценностных установок религиозные термины. Фармацевтический гигант Johnson & Johnson свою систему ценностей, выраженную в документе, который вручают при поступлении на работу каждому новому сотруднику компании, называет «Кредо». Частная служба доставки посылок UPS не устает говорить о своей Высшей цели.

Системы ценностей, принятые в жизнестойких компаниях, не

претерпевают существенных изменений годами, и в трудные времена они служат организации опорой. Председатель и генеральный директор UPS Майк Эскью считает, что наличие Высшей цели помогло его компании оправиться после тяжелейшей забастовки 1997 года. Эскью говорит: «Это было очень непростое время: все чувствовали себя так, как это бывает при тяжелых семейных разладах. Каждый имел хороших друзей и по ту и по другую сторону баррикад, и делать выбор в пользу того или иного мнения было очень нелегко. Спасла нас наша Высшая цель. Независимо от того, к какому лагерю примыкали люди, все они придерживались одинаковых ценностных ориентиров. Эти ориентиры определяют суть нашей работы и остаются неизменными; они лежат в основе большинства самых значимых решений. Наша стратегия и наша миссия могут меняться, но наши ценности — никогда».

Не следует, однако, смешивать религиозные коннотации слов «ценности», «кредо» или «высшая цель» с тем содержательным наполнением, которое эти слова получают в каждом конкретном случае. Компания может исповедовать весьма спорные с этической точки зрения ценности и при этом быть исключительно жизнеспособной. Вспомним хотя бы Phillip Morris, демонстрирующую поразительную жизнестойкость даже в условиях растущей непопулярности. Как отмечает Джим Коллинз, у Phillip Morris сложилась чрезвычайно устойчивая система ценностей, пусть даже их кто-то и не разделяет, — например, принцип «зрелого выбора». Однако нет никаких сомнений в том, что высшее руководство компании твердо верит в эти принципы и эта вера выделяет Phillip Morris из общего ряда других табачных компаний. В этой связи уместно заметить, что с точки зрения морали жизнестойкость нельзя рассматривать ни как положительное, ни как отрицательное качество. Это всего лишь умение не сломаться в стрессовых и быстро меняющихся условиях существования. Как писал Виктор Франкл, «в целом выжить смогли только те, кто после многих месяцев скитаний по лагерям перестал проявлять щепетильность в борьбе за жизнь; они готовы были идти на любые средства — честные и не очень, а порой и откровенно жестокие... чтобы спасти себя. Мы, кто сумел оттуда вернуться... мы-то знаем: лучшие из нас остались там навсегда».

Ценности, позитивные или негативные, в действительности более значимы для жизнестойкости организации, чем наличие в штате выносливых людей. Если способные к адаптации сотрудники по-разному интерпретируют окружающую действительность, их решения вполне могут противоречить друг другу, что нередко ставит под вопрос выживание организации. Если же слабость компании станет очевидной, наиболее приспособляемые сотрудники скорее покинут ее, чем поставят под угрозу собственное благополучие.

Незаурядная изобретательность

Третья составляющая жизнестойкости — умение решать проблемы, обходясь тем, что есть в наличии. Вслед за французским антропологом Клодом Леви-Строссом психологи стали называть это умение «бриколаж» [3]. Интересно, что корни этого слова тесно связаны с английским термином, используемым для обозначения жизнестойкости: словом *resilient*, которое в буквальном смысле означает «отскакивающий». Леви-Стросс пишет: «В своем старом значении глагол *bricoler...* всегда употреблялся в контексте отклонения от курса: когда говорили о рикошетном отскоке мяча, заплутавшей собаке или лошади, отклоняющейся от прямого пути, чтобы объехать препятствие».

В современном своем смысле «бриколаж» означает особую изобретательность, способность находить решение проблемы при отсутствии необходимых или привычных инструментов и материалов. Люди, которых называют французским словом *bricoleurs* (бриколёр), без конца что-то мастерят или совершенствуют, собирая из подручных деталей радиоприемники или ремонтируя собственные автомашины. Они выжимают максимум из всего, что их окружает, придумывая для знакомых вещей неожиданное применение. В концентрационных лагерях смекалистые узники никогда не забывали подбирать замеченные ими куски проволоки или веревки. Эти обрывки впоследствии могли пригодиться — например, для того чтобы починить развалившийся ботинок, что в морозную пору было равносильно спасению от смерти.

Как бы ни развивалась ситуация, такие люди непременно выпутываются из нее, находя возможности там, где другие оказываются в тупике. У меня есть два знакомых, назовем их Пол Шилдс и Майк Эндрюз; они жили в одной комнате, пока учились в университете. Никто не удивился, когда по окончании университета они организовали совместный бизнес и стали продавать обучающие материалы школам, коммерческим фирмам и консалтинговым компаниям. Поначалу дела их шли настолько хорошо, что они даже стали номинальными миллионерами. Однако экономический кризис начала 1990-х сильно ударил по их компании; многие постоянные клиенты отказались от ее услуг. Одновременно Пол пережил болезненный развод с женой и впал в депрессию, потеряв способность работать. Майк предложил Полу выкупить его долю в компании, после чего тот неожиданно затеял судебное разбирательство, обвинив Майка в том, что тот хочет украсть у него его бизнес. В такой ситуации менее упорный человек мог бы просто отказаться от дальнейшей борьбы за компанию; но не таков был Майк. В то время, когда его дело рассматривалось в многочисленных судах, он всеми доступными ему средствами поддерживал свой бизнес на плаву, постоянно трансформируя его, пока не пришел наконец к модели,

оказавшейся эффективной. Майк организовал совместное предприятие, которое продавало обучающие материалы по английскому языку русским и китайским компаниям. Позднее он занялся печатанием информационных бюллетеней для своих клиентов. Какое-то время даже писал сценарии видеороликов для конкурентов. Благодаря такой изобретательности к моменту, когда суд в конце концов вынес решение в его пользу, Майк стал владельцем совершенно другого, гораздо более солидного бизнеса, чем это было вначале.

Бриколаж может практиковаться и на более высоком уровне. Лауреат Нобелевской премии по физике за 1965 год Ричард Фейнман демонстрирует пример того, что я назвала бы интеллектуальным бриколажем. Из чистой любознательности Фейнман стал специалистом по вскрытию сейфов; при этом он не только изучал механические аспекты взлома, но и пытался понять психологию людей, пользующихся сейфами и программирующих секретные коды. Фейнману, например, удалось вскрыть немало сейфов в Лос-Аламосе [4], поскольку он предположил, что физики-теоретики не станут использовать в виде кода произвольный набор цифр, который легко забыть, а возьмут цифровую последовательность, имеющую какое-либо математическое значение. И действительно, три сейфа, в которых хранилась вся секретная информация об атомной бомбе, имели один и тот же код — математическую величину e , первые шесть цифр которой — 2,71828.

В жизнестойких организациях всегда работает немало изобретательных людей, хотя, конечно, не все они Ричарды Фейнманы. Компании, которым удается выживать в самых сложных условиях, относят изобретательность к ключевым умениям. Так, UPS дает своим водителям полномочия поступать по собственному усмотрению, лишь бы вовремя доставлять почтовые отправления. Генеральный директор компании Майк Эскью говорит: «Мы требуем от наших людей выполнения своей работы. Если для этого им приходится импровизировать, они импровизируют. В противном случае мы просто не могли бы делать то, что делаем каждый день. Подумайте, сколько всего может пойти не так, как надо: сломается светофор, спустится шина, наводнением смоем мост... Если сегодня вечером Луисвилл накроет снежная буря, наши люди соберутся вместе и станут обсуждать, как им справиться с этой проблемой. Никто не скажет им, что так надо. Они поступят так потому, что это в наших традициях». Благодаря этой традиции в 1992 году компания развозила посылки по юго-востоку Флориды уже на следующий день после того, как там пронесся разрушительный ураган «Эндрю», ущерб от которого исчислялся миллиардами долларов. Многие люди ночевали в своих машинах, потому что их дома были уничтожены, и тем не менее менеджеры и водители UPS обрабатывали посылки в резервном сортировочном пункте и умудрялись доставлять их даже тем, кому

приходилось жить в автомобилях.

Именно смекалистость и умение импровизировать в значительной степени обусловили то обстоятельство, что компания смогла продолжить работу после чудовищной катастрофы. Тот факт, что ее водители как ни в чем не бывало вручали адресатам почтовые отправления, помогал застигнутым врасплох людям вновь обретать цель и находить смысл жизни.

Импровизация в практике UPS не имеет ничего общего с необузданным полетом фантазии. В действительности компания во многом напоминает армейскую организацию, жизнь которой регулируется множеством правил и нормативов. Как говорит Эскью, «водители всегда кладут ключи в одно и то же место, они запирают двери одним и тем же образом, они одинаково одеваются; мы в нашей компании любим четкость и определенность». Он считает, что, хотя кому-то эти правила могут показаться подавляющими, именно благодаря им UPS сумела быстро оправиться после урагана «Эндрю», поскольку они позволили людям сосредоточиться на решении проблем, жизненно важных для продолжения работы.

Это мнение разделяет и Карл Уэйк, профессор организационного поведения в Школе бизнеса Мичиганского университета (город Энн-Арбор) и один из самых именитых специалистов по организационной психологии. Уэйк пишет: «Есть убедительные свидетельства, что реакции людей, попавших в стрессовые ситуации, сводятся к наиболее привычному для них набору. Чего мы никак не ожидаем в момент смертельной опасности — это креативности». Иными словами, правила и нормативы, из-за которых компании кажутся далекими от креативности, в действительности делают эти организации более жизнеспособными в беспокойные времена.

Клаус Шмидт, репортер, о котором я рассказывала вначале, умер пять лет назад, но, даже если бы он и был жив, не думаю, что я стала бы брать у него интервью на эту тему. Странно было бы, как мне кажется, спрашивать его: «Клаус, ты действительно принимал окружающий мир таким, каков он есть? И находил смысл во всех своих страданиях? Проявлял находчивость, чтобы возродиться после очередного катаклизма в профессиональной или личной жизни?» Очень может быть, он просто не нашелся бы, что ответить. По моим впечатлениям, жизнестойкие люди редко говорят о своей стойкости. Они не акцентируют внимания на своем умении выживать и очень часто приписывают свои достижения простой удаче.

Безусловно, удача очень важна для выживания. Конечно, сотрудникам Morgan Stanley повезло, что они работали в южной башне и имели возможность воспользоваться полученными на тренингах навыками. Но быть удачливым — не значит быть жизнестойким. Умение выживать — это

рефлекс, способ мировосприятия и осознания действительности, глубоко укоренившийся в мозгу и душе. Жизнестойкие люди и организации не пытаются приукрашивать реальность, они умеют не сетовать на судьбу, находить смысл в своих страданиях и способны из ничего создавать нечто нужное. Этим они отличаются от других, и в этом суть жизнестойкости. Но едва ли нам удастся раскрыть ее секрет до конца.

Впервые опубликовано в выпуске за май 2002 года.

Правила сохранения энергии: жизнь без гонки и стрессов

Тони Шварц

СТИВУ УОННЕРУ 37 ЛЕТ. Он партнер Ernst & Young, в компании его уважают и ценят. Стив женат, у него четверо детей. Год назад, когда я с ним познакомился, он работал по 12–14 часов в сутки и постоянно чувствовал себя вымотанным. Вечерами он был просто не в состоянии включиться в жизнь семьи, отчего его преследовало чувство вины и недовольство собой. Он плохо спал, не успевал делать зарядку и редко нормально питался — чаще перекусывал на бегу или прямо на рабочем месте.

В деловом мире такой образ жизни стал уже почти нормой. Чем больше дел, тем длиннее рабочий день, и за это неизбежно приходится расплачиваться — в физическом отношении, ментальном и эмоциональном. В результате нам труднее сосредоточиться, мы становимся рассеянными. Что же касается компаний, то там, где поощряют трудоголизм, сотрудники гораздо чаще увольняются, часто болеют и берут больничные. С коллегами по The Energy Project мы последние пять лет проводили консультации в крупных организациях и имели дело с тысячами руководителей разных уровней. И все эти люди, как сговорившись, рассказывали нам, что, стараясь справиться с валом работы, они подгоняют себя все сильнее и сильнее, а между тем чувствуют, что находятся на грани срыва.

Сколько бы вы ни старались растянуть свой рабочий день, в сутках 24 часа. Другое дело — энергия: ее запасы поистине огромны. У человека есть несколько источников энергии: это тело, эмоции, ум и дух. Энергию каждого типа можно постоянно накапливать и возобновлять, придумав себе некие правила, которые сознательно культивируются и довольно быстро доводятся до полного автоматизма, то есть превращаются в привычки.

Организациям, чтобы держать в тонусе людей и заряжать их энергией, нужно изменить свое отношение к ним: не выжимать из сотрудников все до последней капли, а как можно больше в них вкладывать, чтобы они хотели и могли каждый день работать в полную силу. Самим же людям важно понять, к чему приводит жизнь «на износ», и независимо от обстоятельств заботиться о себе.

Те правила, которые установил для себя Стив, полностью изменили его жизнь. Он стал раньше ложиться спать и отказался от спиртного: из-за алкоголя какое-то время назад у него начались проблемы со сном. Теперь он просыпается бодрым и делает зарядку — и так почти каждое утро. Меньше чем за два месяца он сбросил почти семь килограммов. После утренней разминки он завтракает вместе с семьей. Стив по-прежнему подолгу работает, но он научился рассчитывать силы. Теперь он делает перерыв на обед, старается утром и днем выходить на прогулку. Вечером он возвращается домой не таким вымотанным, как раньше, и у него остаются силы на общение с детьми и с женой.

Подобные нехитрые правила изменяют и жизнь организаций. Сотрудники Wachovia Bank прошли у нас новый курс управления энергией. После окончания занятий мы сравнили результаты их работы с результатами работы людей из контрольной группы. И по целому ряду показателей, в частности по объему выданных кредитов, они обошли коллег. Кроме того, по их словам, им теперь гораздо легче взаимодействовать с клиентами и вообще работать стало гораздо интереснее. Далее мы поговорим об этом исследовании поподробнее. А еще я расскажу, как руководители могут повышать свою работоспособность и восстанавливать силы — то есть о том, как решает проблему работоспособности The Energy Project. Замечу, что мы используем, расширяем и углубляем некоторые идеи моего бывшего партнера Джима Лоера — идеи, которые родились во время его работы со спортсменами.

Идея вкратце

Организации требуют от своих сотрудников максимально возможной продуктивности. Те стараются соответствовать, но привычный подход работодателя — удлинение рабочего дня — приводит к обратному эффекту. Люди изматываются, теряют вовлеченность, болеют. И переходят в компании с более здоровыми условиями труда.

Сверхурочная работа в офисе неэффективна, поскольку время — ограниченный ресурс. Но личная энергия — ресурс возобновляемый, говорят Шварц и Маккарти. Следуя простым на первый взгляд правилам, позволяющим сотрудникам регулярно восстанавливать силы, организации обеспечивают физическую, эмоциональную и умственную устойчивость сотрудников. В частности, для этого необходимо делать небольшие регулярные перерывы, выражать признательность коллегам, снизить количество помех в работе и больше времени отводить занятиям, которые удаются сотрудникам лучше всего и приносят им максимум удовлетворения.

Помогите своим сотрудникам регулярно восстанавливать силы, и результаты не

заставят себя ждать. Возьмем Wachovia Bank: здесь сравнили ежегодный рост рабочих показателей двух групп сотрудников. Участники программы по восстановлению энергии превзошли результат контрольной группы по показателю доходов по депозитам на 20%, а доходов по займам — на 13%.

Работоспособность и результат

Крупные организации в большинстве своем заботятся о повышении квалификации сотрудников и выделяют на это деньги. Но мало где людям помогают поддерживать работоспособность и силы — считается, что они есть и так. На самом же деле, чем больше энергии, тем больше человек успевает сделать за меньший срок и при этом — всегда хорошо. Это подтверждает наш опыт обучения сотрудников Wachovia.

В начале 2006 года мы провели курс, посвященный методикам подпитки энергией. Нашими слушателями были 106 человек из 12 филиалов Wachovia с юга Нью-Джерси. Курс мы разбили на четыре блока: по четырем основным видам энергии. Служащие банка проходили его тоже в четыре захода — с интервалом в месяц. В группах было по 20–25 человек, от руководителей высшего звена до менеджеров начального уровня. В перерывах между тренингами к каждому участнику мы приставили коллегу, который должен был поддерживать его в это время. Используя параметры оценки работы, принятые в Wachovia, мы сравнивали работу своих учеников с контрольной группой — не участвовавшими в наших занятиях сотрудниками ближайших филиалов банка. Для большей надежности мы отслеживали изменения по нескольким параметрам, соотнося их с данными за предыдущий год.

Идея на практике

Шварц и Маккарти рекомендуют приведенные практики для восстановления четырех видов энергии.

Физическая энергия

- Улучшите качество сна — ложитесь спать раньше и снизьте потребление алкоголя.
- Снижьте восприимчивость к стрессу — устраивайте себе кардиотренировки минимум трижды в неделю и силовые — минимум раз в неделю.
- Питайтесь дробно, маленькими порциями каждые три часа.
- Научитесь замечать признаки переутомления: усталость, зевоту, голод, трудности с концентрацией.

- Делайте короткие, но регулярные перерывы, покидая рабочее место каждые 90–120 минут.

Эмоциональная энергия

- Начинайте глубоко дышать «животом», как только почувствуете раздражение, волнение или тревогу.
- Подпитывайте позитивные эмоции у себя и окружающих, регулярно выражая им свою признательность в сообщениях, почте, телефонных разговорах и личных беседах. Говорите (или пишите) ясно и прямо.
- Посмотрите на огорчающие вас обстоятельства иначе. Задайте себе вопрос: «Что сказал бы другой человек, окажись он в подобных обстоятельствах, и какой шаг был бы правильным?» Оцените перспективу, задав себе вопрос: «Как я буду оценивать эту ситуацию спустя полгода?» Посмотрите на ситуацию шире, спросив себя: «Какой урок я могу извлечь из произошедшего?»

Умственная энергия

- Выполняя задания, требующие высокой концентрации, не отвлекайтесь на телефон и почту.
- Отвечайте на письма и сообщения на автоответчике в запланированное для этого время.
- Каждый вечер определяйте наиболее важную задачу на следующий день. А приехав утром на работу, занимайтесь ею в первую очередь.

Духовная энергия

- Определите, к каким видам деятельности у вас больше всего лежит душа — что приносит вам удовлетворение, позволяет осознать собственную эффективность. Найдите способы больше заниматься этим. Один руководитель, который ненавидел составление отчетов по продажам, делегировал это сотруднику, для которого это было любимым занятием.
- Сосредоточьте время и силы на том, что вы считаете наиболее важным. Например, не думайте о работе в последние 20 минут по дороге домой, чтобы дома сразу начать общаться с домашними.
- Живите в соответствии с вашими базовыми ценностями. Например, если вам важно уважение, но при этом вы постоянно опаздываете на совещания, специально приходите на пять минут раньше.

Как компании могут помочь

Чтобы поддержать восстановление энергии в вашей компании:

- постройте или оборудуйте комнаты отдыха, в которых люди могут расслабиться и зарядиться энергией;
- оплачивайте абонементы в спортклуб для сотрудников;
- поручите менеджерам организовать для своих сотрудников «производственную гимнастику» в середине дня;
- запретите проверять почту в течение совещаний.

Одним из параметров был рост доходов от трех видов займов, выданных сотрудником. По нему за первые три месяца нашего исследования участники тренингов обогнали контрольную группу на 13%, а по росту доходов с депозитов и того больше — на 20%. Каждый месяц цифры роста были разными, но, за редкими исключениями, наши слушатели существенно опережали контрольную группу на протяжении всего года после окончания курса. Конечно, их трудовые достижения объясняются не только тем, что они посещали тренинги, но для нас очень важна была устойчивость высоких показателей (см. врезку «Как программа восстановления энергии повысила производительность в Wachovia»).

На вопрос, как на них повлияли занятия, 68% слушателей ответили, что улучшились их отношения с клиентами, еще больше человек, 71%, утверждали, что теперь работают гораздо производительнее. Примерно то же самое о «последствиях» нашего курса в свое время нам говорили руководители других крупных компаний: Ernst & Young, Sony, Deutsche Bank, Nokia, ING Direct, Ford, MasterCard.

Тело: физическая энергия

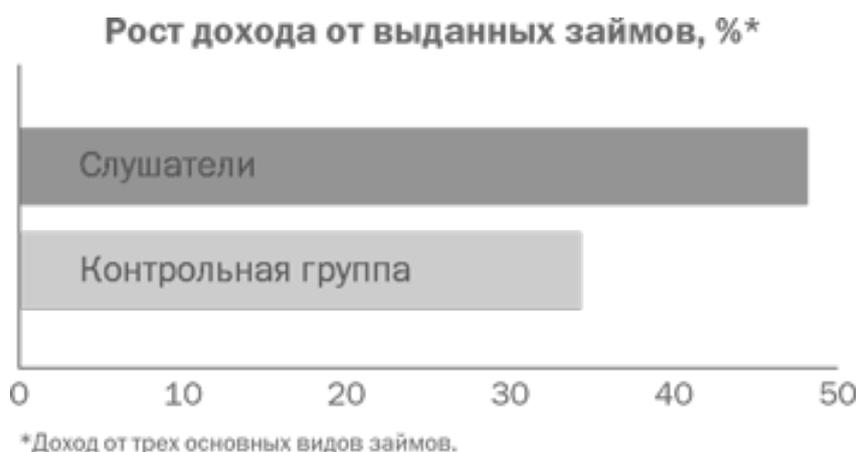
Прежде всего мы делаем упор на физическую энергию — именно с этого начинается наш курс. Все знают, что из-за неправильного питания, хронического недосыпа, недостатка отдыха и физической нагрузки у человека истощается запас энергии. Это плохо отражается на его способности владеть собой и концентрироваться. Тем не менее мало кто сознательно прививает себе здоровые привычки — мол, и без этого проблем хватает.

Начиная занятия, мы подвергаем слушателей «энергетическому аудиту». Они отвечают на вопросы, по четыре на каждый вид энергии: физическую, эмоциональную, умственную и духовную (см. врезку «Уровень вашей энергии»). В среднем из 16 вопросов положительно они отвечали на восемьдесят: у кого-то нет времени завтракать, кто-то не умеет хвалить других, кому-то бывает трудно сосредоточиться на чем-нибудь одном или не удается заниматься тем, что дает моральное удовлетворение. Мы догадываемся, что

все это не повышает работоспособность, и все же, когда люди видят перед глазами длинный список собственных ошибок, они пристальнее присматриваются к себе и скорее готовы принимать срочные меры. Наш «аудит» выявляет зоны наибольшего дефицита энергии. Кроме того, слушатели заполняют специальные таблицы, которые показывают, что уровень энергии напрямую зависит от зарядки, диеты и здорового сна.

Как программа восстановления энергии повысила производительность в Wachovia

Сотрудники Wachovia Bank, которые прошли у нас курс управления энергией, за первый квартал 2006 года продемонстрировали большой прирост основных показателей по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, чем их коллеги, не посещавшие наши тренинги.



Следующий шаг состоит в том, чтобы понять, как увеличить физическую выносливость. Когда вице-президент Wachovia Гэри Фаро только начал

ходить на наши тренинги, у него был значительный избыток веса, он неправильно питался, спортом не занимался, работал подолгу, а спал по пять-шесть часов в сутки. Еще пока шли наши занятия, Фаро стал делать зарядку, ложиться спать в одно и то же время и спать дольше. Он изменил режим питания: если прежде ел два раза в день и помногу, то теперь чаще, каждые три часа, и меньше. При таком режиме питания легко весь день поддерживать нужный уровень сахара в крови, не допускать его резких повышений и понижений. За время наших занятий Фаро похудел на 23 килограмма и ощутил огромный прилив сил. «Раньше я всегда старался сложные дела оставлять на утро, когда мне лучше думается, — говорит Фаро. — Теперь же я чувствую себя бодро и в пять вечера, и в восемь утра».

Уровень вашей энергии

Отметьте утверждения, которые верны для вас.

Тело

- Мне не всегда удается спать по 7–8 часов, и часто утром я чувствую себя не отдохнувшим.
- Я часто не завтракаю или не обращаю внимания на то, что ем.
- Я редко занимаюсь спортом (не делаю хотя бы трижды в неделю упражнения на тренировку сердечно-сосудистой системы и раз в неделю – силовые упражнения).
- Во время рабочего дня я не делаю регулярные перерывы, чтобы восстановить силы, чаще всего если я и обедаю, то на рабочем месте.

Эмоции

- На работе я часто бываю раздражительным, нервничаю, особенно когда много работы или поджимают сроки.
- Я мало времени уделяю семье и друзьям, даже когда я с ними, то мыслями я в работе.
- Мне не хватает времени заниматься тем, что я люблю.
- Я редко говорю комплименты, хвалю или благодарю других.

Ум

- Мне трудно сосредоточиться на чем-то одном, я часто отвлекаюсь на другие дела, особенно на электронную почту.
- Вместо того чтобы заниматься долгосрочными проектами, большую часть дня я разбираюсь с текушкой.
- Я уделяю мало времени анализу, планированию и творчеству.
- Я работаю вечерами или в выходные и почти никогда не отключаюсь от электронной почты.

Дух

- На работе я редко занимаюсь тем, что у меня лучше всего получается и что мне больше всего нравится.
 - Я трачу время и силы не на то, что считаю самым важным в жизни.
 - На работе, принимая решения, я чаще всего подстраиваюсь под внешние обстоятельства, вместо того чтобы руководствоваться своими представлениями о должном.
 - Мне редко удается выкроить время на то, чтобы сделать что-то важное для окружающих или попытаться изменить мир.
-

Уровень вашей энергии

Общее количество отмеченных фраз: _____

Результаты

0–3: Вы великолепно управляете своей энергией.

4–6: Вы хорошо управляете своей энергией.

7–10: Вам не хватает навыков управления энергией.

11–16: У вас настоящий энергетический кризис.

Какому виду энергии вам нужно уделять особенное внимание

Количество отмеченных пунктов по каждой категории:

Тело _____

Эмоции _____

Ум _____

Дух _____

Итоги по отдельным видам энергии

0: Великолепное умение управлять энергией.

1: Хорошие навыки управления энергией.

2: Существенные недочеты в управлении энергией.

3: Неумение управлять энергией.

4: Полный энергетический кризис.

Фаро завел еще одно важное правило: несколько раз в день, через определенные промежутки времени, он устраивает себе короткие перерывы и обязательно уходит с рабочего места. Такие перемены совершенно необходимы — этого требует наша физиология. Дело в особых ультрадианных ритмах, циклах продолжительностью 90–120 минут, во время которых наше тело последовательно проходит несколько стадий — от

высокой активности до физиологического спада. К концу каждого цикла тело начинает «сигнализировать» о том, что ему нужно восстановить силы: нам трудно сосредоточиться, хочется размяться, мы начинаем зевать, подступает голод. Часто мы отмахиваемся от этих сигналов, продолжаем работать. И наш энергетический запас за день истощается до дна.

Как мы выяснили, делая регулярные перерывы, человек работает гораздо продуктивнее. Причем важна не продолжительность, а качество отдыха. Можно восстановиться и за несколько минут, если в это время вы действительно отвлекетесь от работы и по-настоящему переключитесь на что-то другое: поговорите с коллегой на посторонние темы, включите iPod и послушайте музыку, походите вверх-вниз по лестнице. Во многих организациях перерывы не поощряются, а самым честолюбивым «ударникам труда» претит сама мысль о том, чтобы отвлекаться, хотя это полезно во многих отношениях.

Мэтью Лэнг — управляющий директор отделения Sony в Южной Африке. Он, как и Фаро, каждый день 20 минут ходит пешком. Кроме физической нагрузки это дает Мэтью эмоциональную и интеллектуальную передышку — именно во время прогулок его озаряют лучшие творческие идеи. Все объясняется просто: при ходьбе логическое мышление «отключается» и доминирующее левое полушарие мозга на время «уступает бразды» правому, которое отвечает в том числе за воображение и за целостное восприятие. Именно благодаря ему мы видим не отдельные деревья вместо леса, как с помощью левого полушария, а воспринимаем множество деревьев как лес.

Эмоции: качество энергии

Если человек умеет контролировать свои эмоции, то никакие трения и нагрузки не могут вывести его из себя, а значит, он не растрчивает попусту свою энергию. Чтобы научиться этому, надо прежде всего проанализировать, какие чувства мы испытываем в той или иной ситуации и как они отражаются на нашей работоспособности. Почти все замечают, что при хорошем расположении духа работается лучше. Но для многих оказывается откровением, что в любом другом настроении высоких результатов не достичь.

Когда на человека все время давят, когда одна за другой наваливаются проблемы, он невольно поддается негативным, агрессивно-оборонительным эмоциям — ему хочется либо ринуться в бой, либо бежать куда глаза глядят. Он становится раздражительным и нетерпеливым, его сковывает неуверенность и не отпускает беспокойство. Подобное состояние выматывает, опустошает, да и отношениям с окружающими оно не идет на

пользу. К тому же в агрессивно-оборонительном настроении трудно четко и логично мыслить. Поняв, что именно выводит нас из душевного равновесия, мы обретаем способность властвовать над своими реакциями.

Смягчить негативные эмоции можно, например, с помощью глубокого абдоминального (брюшного) дыхания. Медленный, в течение пяти-шести секунд, выдох позволяет расслабиться, прийти в себя и сдержать агрессивную реакцию. Когда мы начали работать с Фудзио Нисидой, президентом Sony Europe, у него была привычка в напряженной ситуации хвататься за сигарету, хотя в остальное время он не курил. Мы научили его дыхательному упражнению, и это сразу же дало результат: теперь сигареты ему не нужны. Мы поняли, что при стрессе Нисиде помогало не курение само по себе, а глубокий вдох, способствовавший релаксации.

«Подогревает» положительные эмоции и умение хвалить других. Это полезно обеим сторонам: и тому, кто хвалит, и тому, кому адресованы добрые слова. Ободрить человека, сказать ему что-то приятное можно в записке, электронном письме, при общении по телефону или вживую — и чем подробнее, чем конкретнее ваша похвала, тем сильнее она действует. Причем, если вы сознательно выработаете особый ритуал для выражения теплых слов и у вас это войдет в привычку, шансы на успех значительно возрастут — это правило, общее для всех ритуалов. Бен Дженкинс, президент офиса Wachovia Bank в городе Шарлот, Северная Каролина, стал регулярно обедать с подчиненными. Раньше он встречался с ними, только чтобы выслушать их ежемесячные отчеты или ознакомить их с результатами ежегодной аттестации. Теперь же, за едой, он не спешит говорить про дела, а прежде всего воздает должное их успехам, расспрашивает об их жизни, планах на будущее, о том, что их волнует.

Третий способ настроить себя на положительный лад — научиться позитивно воспринимать свою жизнь. Очень часто в ситуации конфликта люди считают себя жертвой, в собственных неудачах они обвиняют других или стечение обстоятельств. Когда человек видит, что факты заметно отличаются от того, как он их интерпретирует, его это отрезвляет. Многих наших слушателей поразила довольно простая мысль — что от них зависит, в каком ракурсе рассматривать события собственной жизни. Не менее сильное впечатление на них произвело и другое «откровение»: наша трактовка событий мощнейшим образом воздействует на наши чувства. Мы учим слушателей, ничего не замалчивая и не преуменьшая, описывать ситуацию в выгодном для себя свете, так чтобы видеть себя хозяином положения, а не жертвой. Например, спросите себя, что бы в вашей ситуации сказал другой человек и в чем его оценки были бы верны. Или постарайтесь представить себе, как происшедшее будет видеться вам через полгода. Полезно также убедить себя, что нет худа без добра: каким бы ни был исход, любое событие многому может вас научить, чему именно —

зависит уже от вас. Такие беседы с самим собой помогают сознательно культивировать положительные эмоции.

В 2006 году Dell, Apple, IBM и другие производители компьютеров объявили об отзыве элементов питания Sony для ноутбуков: бракованные батарейки могли вызвать перегрев и даже возгорание компьютера. Почти полгода репортеры разрывали на части Николаса Бэбина, директора Sony Europe по связям с общественностью. Через какое-то время он почувствовал, что работа отнимает все силы, а радости от нее никакой. Осознав, как важно выбрать верный ракурс, он убедил себя в том, что ему выпала очень ответственная роль, и увидел ее в новом свете. «Я понял: мне дается шанс наладить более тесные отношения с журналистами. И еще я увидел, что в каком-то смысле судьба компании в моих руках: сейчас доверие к Sony зависит в том числе от моей прямооты и честности», — говорит он.

Ум: фокусировка энергии

Многие руководители, а они часто работают в очень напряженном ритме, считают, что ставить себе несколько задач сразу — нормально, никуда тут не денешься. Но на самом деле это приводит к снижению производительности. Распыление внимания обходится дорого: вы на время переключаетесь с одной задачи на другую — скажем, начинаете отвечать на электронные письма или звонки, — и в результате на первое дело уходит гораздо больше времени, в среднем на 25%. Куда полезнее минут 90–120 заниматься только чем-нибудь одним, потом сделать полноценный перерыв и перейти к другому.

Осознав, как трудно им сосредоточиться, сколько на это уходит сил, наши слушатели начинают понимать, что нужно ограждать себя от бесконечных помех, которые вносит в нашу жизнь технический прогресс. Мы начинаем с упражнения: даем им сложное задание, а сами то и дело их прерываем; все сходится на том, что появляется до боли знакомое ощущение — точно как в жизни.

Вице-президент Wachovia Дэн Клуна установил для себя два правила. Во-первых, если ему нужно сосредоточиться, он выходит из кабинета и идет в комнату для совещаний, подальше от телефонов и электронной почты. Теперь на составление отчетов он тратит раза в три меньше времени. А во-вторых, во время совещаний с подчиненными, финансистами разных филиалов, он больше не отвечает на звонки. Раньше Дэн каждый раз снимал трубку, и вместо положенного часа эти встречи затягивались часа на два, а уделить все внимание собеседникам не получалось. Теперь он включает голосовую почту и его ничто не отвлекает.

Стив Уоннер из E&Y на каждое электронное письмо всегда отвечал сразу

же. Но потом взял за правило проверять почту два раза в день — в 10:15 и в 14:30. И если раньше он не всегда успевал за потоком писем, то теперь расчищает «входящий» ящик за один присест — когда просматривает почту. И все это благодаря тому, что 45 минут он уделяет только почте. К тому же Стив изменил правила общения с постоянными корреспондентами. «Я сказал им, что в экстренных случаях, когда ответ нужен немедленно, они могут мне позвонить и я обязательно откликнусь», — объяснил он. С тех пор прошло девять месяцев, но срочных звонков еще не было.

Майкл Хенке, руководитель высшего звена E&Y, прошлой зимой, когда на работе начиналась горячая пора, объявил подчиненным, что на какое-то время будет отключаться от электронной почты, и, как и Уоннер, просил в срочных случаях звонить ему (его сотрудники тоже делали это редко). Он призвал всех устраивать перемены и вовремя питаться. Результат налицо: отдел за этот период заработал больше прибыли, чем остальные. «Это выгодно всем: ту же самую работу мы сделали гораздо быстрее», — говорит Хенке.

Полезно также для мобилизации умственной энергии отводить одно и то же время на важные дела. Мы все грешим тем, что трудную работу откладываем «на потом» и беремся за нее в последнюю минуту. Попробуйте каждый вечер определять на следующий день самую сложную задачу и с нее начинать новый рабочий день. Раньше Жан-Люк Дюкен, вице-президент парижского офиса Sony Europe, приходя на работу, прежде всего открывал почту и отвечал на письма. Сейчас он старается сначала хотя бы час заниматься самыми неотложными делами. По его словам, теперь к десяти утра у него часто появляется приятное ощущение, что он уже многое успел.

Дух: энергия смысла и цели

Эта энергия питает нас, если то, что мы делаем — и в жизни, и на работе, — отвечает нашим ценностям, дает нам ощущение смысла. Когда человек любит свою работу, его наполняет положительная энергия, ему легче сосредоточиться, и он гораздо упорнее в своем стремлении к цели. К сожалению, в нынешнем напряженном ритме деловой жизни на такие «мелочи» времени не хватает, и многие даже не осознают, что, обретя смысл и цель, они откроют в себе мощный источник энергии. Если бы мы начинали программу с этого, то наверняка особого успеха не добились. Только почувствовав, что им и правда удастся контролировать и восстанавливать энергию других видов, слушатели начинают признавать, что результаты труда и удовлетворенность работой зависят от того, соответствует ли она их духовным потребностям.

Размышления о смысле жизни, о том, что действительно важно, оказали

благотворное влияние на Джонатана Энспечера, партнера E&Y, и дали ему большой заряд энергии. «По-моему, важно время от времени предаваться самоанализу, думать о том, какую память ты хотел бы оставить о себе, — говорил он нам. — Не хочется, чтобы тебя помнили как чокнутого трудоголика, который только и делал, что работал и гнобил всех вокруг. Когда мне звонит кто-нибудь из моих детей и спрашивает: "А ты придешь в школу на мой концерт?" — мне нравится отвечать: "Конечно, буду в первом ряду". Не хочу быть похожим на отцов, которые прибегают в последний момент, садятся сзади, а потом то и дело выходят в коридор, чтобы ответить на звонки».

Чтобы обрести духовную энергию, нужно выстроить четкую систему приоритетов и придерживаться нескольких правил: во-первых, делать то, что лучше всего удастся и больше всего нравится; во-вторых, уделять время и силы тому, что считаете самым важным, — работе, семье, здоровью, служению людям; в-третьих, в повседневной жизни руководствоваться своими основными принципами.

Когда вы пытаетесь разобраться, что же лучше всего вам удастся и больше всего нравится, помните, что одно необязательно предполагает другое. Вы можете мастерски что-то делать, но не получать удовольствия от этой работы. А бывает наоборот: душа лежит к какому-то делу, а таланта к нему нет, и любой мало-мальский успех дается таким немислимым трудом, что овчинка не стоит выделки.

Чтобы наши слушатели выявили свои сильные стороны и свои пристрастия, мы попросили их вспомнить, когда за последние несколько месяцев на работе они хотя бы пару раз чувствовали себя на коне: увлеченными, вдохновенными, всеильными и состоявшимися. Затем мы вместе разбирали эти случаи: важно было понять, что именно вызвало этот прилив энергии и какие именно таланты тогда имгодились. Почему, скажем, человеку нравится роль руководителя и стратега — потому, что от него многое зависит, или потому, что его привлекает творческая работа? А может, он делает то, что ему легко дается, и от этого у него поднимается настроение?

И в завершение наши ученики придумывали, как в течение рабочего дня почаще делать то, что особенно хорошо получается. Один руководитель высшего звена понял, что меньше всего ему нравится читать и обобщать подробные отчеты о продажах, другое дело — поднапрячься и сформулировать новую стратегию, вот это он действительно любил. И он нашел выход: взял к себе в заместители человека, который любил копаться в цифрах, и перепоручил ему отчеты о продажах — об итогах подчиненный каждый день докладывал устно. К тому же этот руководитель взял за правило раз в две недели проводить полуторачасовые совещания по вопросам стратегии с участием самых сильных сотрудников.

Что до второго правила — делать то, что считаешь самым важным, то не стоит заблуждаться: люди часто выдают желаемое за действительное, и их слова не всегда совпадают с поступками. Правила помогают устранить это несоответствие. Жан-Люк Дюкен, вице-президент парижского офиса Sony Europe, понял, что главное для него — семья, но ей-то как раз не оставалось места в его рабочем графике. И он постановил: каждый вечер хотя бы на три часа отключать телефон и целиком посвящать это время семье. «PlayStation я пока еще до конца не освоил, но младший сын верит в меня», — говорит он. Стив Уоннер прежде всю дорогу от работы до дома говорил по мобильному, теперь он заранее выключает его, чтобы постепенно расслабиться и выкинуть работу из головы.

Всегда и во всем руководствоваться своими ценностями и принципами — тоже задача не из легких. Мы живем в таком сумасшедшем темпе, что нам редко удается остановиться и спросить себя, что мы собой представляем и какими хотим быть. А потому нам слишком часто приходится идти на поводу у обстоятельств, подстраиваться под них.

Мы никого не призываем однозначно сформулировать свои внутренние ценности — результат слишком предсказуем. Вместо этого мы стараемся их раскрыть, в частности, задавая наводящие вопросы. Например, такие: «Что вам особенно не нравится в людях?» Рассказывая о том, что их задевает сильнее всего, наши слушатели поневоле излагают свои установки. Если, скажем, человека коробит жадность, то наверняка он высоко ценит щедрость. Если его отталкивает грубость, значит, для него большое значение имеют предупредительность и уважительное обращение. И в этом случае специальными правилами тоже можно устранить противоречие между ценностями и поступками. Если, например, вы считаете добродетелью уважение к людям, а сами то и дело опаздываете на совещания, то выработайте у себя привычку приходить пораньше — минут за пять до начала.

Перечисленные правила — хорошие помощники в долгих поисках верного пути, удовлетворенности, ощущения благополучия и на работе, и в жизни вообще. Эти положительные эмоции не только сами по себе служат источником положительной энергии, но и заставляют нас воспитывать в себе привычки, благодаря которым усиливается наша энергия других видов.

Новый принцип работы приносит плоды, только если организации поддерживают своих сотрудников в их стремлении изменить свои привычки. Но далеко не все руководители и компании готовы признать, что самоощущение людей прямо отражается на качестве их работы. И тут многое зависит от заинтересованности руководителей высшего звена,

начиная с первого лица компании.

Что касается Wachovia, то больше всех болела за нашу программу Сьюзанн Свайзени, президент регионального отделения, в котором мы проводили исследования. Она на себе опробовала методы повышения работоспособности и теперь строго придерживается правил, которые помогают ей пополнять энергию. Она постаралась заинтересовать программой и остальных руководителей компании. Наконец, Сьюзанн постоянно поддерживала связь со всеми участниками тренингов по электронной почте, узнавала про их впечатления и старалась поддержать их попытки привести в порядок свою жизнь. Каждому было ясно, что к этой затее она относилась серьезно. Она всех заразила своим энтузиазмом. Результаты говорят сами за себя.

Методы управления энергией уже освоили несколько сотен руководителей Sony Europe. В следующем году наш курс пройдут две тысячи их подчиненных. Регулярные перерывы, зарядка в полдень, ведение электронной корреспонденции в строго определенное время — эти правила приживаются на всех уровнях, начиная с президента Фудзио Нисиды. Так формируется новая корпоративная культура.

Если организация признает и пропагандирует принципы управления энергией, изменяются ее корпоративная политика, управленческие методы и культура в целом. В нескольких компаниях, с которыми мы работали, появились специальные комнаты отдыха, где можно встряхнуться и «подзарядиться». Где-то сотрудникам дают льготные абонементы в фитнес-клубы или руководители лично созывают сотрудников на зарядку. Одна компания ввела «мораторий на совещания» — с восьми до девяти часов утра здесь не проводят заседаний. Руководители высшего звена Sony и некоторых других компаний договорились не проверять электронную почту во время совещаний, чтобы не отвлекаться от обсуждений.

Есть, правда, обстоятельство, которое препятствует этому полезному начинанию, — мы имеем в виду состояние умов в трудные для организации времена. Вообще-то, по нашему мнению, идеальные кандидаты для участия в наших тренингах — организации, которые уже понимают, что пора что-то менять в своей жизни, но еще не дошли «до ручки». Одной фирме, в которой нас горячо поддерживал генеральный директор, предстояло срочно разработать стратегию интенсивного роста, и топ-менеджеры были озабочены только тем, как выжить, отвлекаться на какие-то тренинги в столь критический момент им казалось полным абсурдом — хотя, если бы они выкроили время и освоили несколько наших правил, они успевали бы гораздо больше.

Зато сотрудники Ernst & Young успешно прошли курс в самый разгар периода налоговых отчетов. С отрицательными эмоциями они боролись, делая дыхательные упражнения, занимаясь самоанализом — стараясь так

оценивать свою жизнь, чтобы прежде всего видеть в ней хорошее. Они научились чередовать напряженную работу с перерывами на восстановление энергии. Почти все участники программы говорили потом, что запарку на работе перенесли как никогда легко.

В большинстве организаций действуют негласные правила игры: компании и их сотрудники стараются выжать друг из друга все, что только можно, а затем без оглядки двинуться дальше. Мы считаем, что от этого проигрывают и люди, и организации: и те и другие не столько обогащаются, сколько истощаются. Сотрудники в какой-то момент начинают чувствовать себя загнанными лошадьми, и это ощущение год от года только усиливается. Организации вынуждены мириться с тем, что люди не желают брать на себя больше «положенного», а то и откровенно сачкуют, и в итоге приходится постоянно нанимать и обучать новых сотрудников взамен уволившихся. Нам видится иной, открытый договор, выгодный обеим сторонам. Он таков. Организации вкладывают деньги в своих сотрудников и заботятся о них, помогая им так строить свою профессиональную и личную жизнь, чтобы она приносила удовлетворение и была наполнена глубоким смыслом. Люди же отзываются на заботу тем, что всю свою энергию — физическую, эмоциональную, умственную и духовную — вкладывают в работу. И обе стороны в итоге не останутся внакладе.

Впервые опубликовано в выпуске за октябрь 2007 года.

Когда система перегружена

Эдвард Хэллоуэлл

ДЭВИД ПРОСМАТРИВАЕТ ЭЛЕКТРОННУЮ почту и одновременно разговаривает по телефону с менеджером, находящимся на другом краю земли. Его пальцы непрерывно барабанят по столу, а пятка, как отбойный молоток, долбит пол. Дэвид то и дело нервно прикусывает губу и тянется к чашке крепкого кофе. Он так поглощен всеми этими делами, что совершенно забыл про важную встречу, о которой планировщик Outlook напомнил ему 15 минут назад.

Анна, старший вице-президент компании, и Майкл, генеральный директор, сидят в соседних кабинетах, но толком поговорить им почти никогда не удается. «Как только я захожу к нему, телефон у него на столе начинает мигать, мой мобильник — звонить, кто-то стучит в дверь, потом Майкл смотрит на экран и кидается отвечать на чье-нибудь письмо, — жалуется Анна. — А кончается все тем, что мы обсуждаем совершенно другую тему. У нас все силы уходят на то, чтобы просто решать текущие задачи, а уж о том, чтобы начать что-нибудь новое или завершить важное, и говорить нечего. От этого можно сойти с ума».

Назвать Дэвида, Анну и Майкла сумасшедшими нельзя, но каждый из них, безусловно, немного не в себе. И ведь такой режим работы фактически становится нормой для заваленных делами руководителей. Наверняка многие ваши знакомые страдают от очень широко распространенной, хотя и официально не признанной напасти, которую я называю комплексом дефицита внимания (КДВ). Причина этого недуга — чрезмерная нагрузка на мозг, а проявляется она в нервозности, раздражительности, неорганизованности, неспособности сосредоточиться и расставить задачи в соответствии с их важностью. Кроме того, жертвы КДВ неразумно расходуют время. Этот синдром может подпортить карьеру даже одаренным руководителям, однако способы борьбы с ним существуют. Если Дэвид, Анна, Майкл и миллионы их товарищей по несчастью поймут, что происходит с ними с точки зрения нейрофизиологии, то смогут более эффективно планировать свою жизнь и действовать с упреждением, а не реагировать на уже возникшие проблемы.

Будучи практикующим психиатром, я за последние 25 лет имел дело с тысячами пациентов, страдающих от так называемого синдрома дефицита внимания (СДВ), и видел, как наряду с ним среди взрослого населения быстро распространяется новый вид расстройства. В последнее десятилетие число пациентов с КДВ, проходивших через мой кабинет, росло в геометрической прогрессии. К сожалению, средства борьбы с хроническими перегрузками, предлагаемые психологами и специалистами по эффективному использованию времени, в большинстве случаев не затрагивают глубинную причину КДВ.

Между двумя видами нарушений есть существенные различия. Если СДВ — нейрофизиологическое нарушение, обусловленное генетическими факторами и лишь усиливающееся в неблагоприятной обстановке, то КДВ объясняется только воздействием среды. КДВ — такая же примета времени, как автомобильные пробки. В последние десятилетия нам постоянно не хватает времени и нагрузка на нервную систему все увеличивается.

Признаки КДВ проявляются постепенно. Расстройство не превращается в ярко выраженный общий кризис одномоментно — оно отвоевывает себе один участок за другим, хотя жертва прилагает все больше усилий, чтобы противостоять ему. Человек преодолагает трудности, не жалуется на растущую загруженность, но, как бы он ни старался, ему никогда не удастся полностью избавиться от неприятных проявлений КДВ. Поэтому бедняга постоянно испытывает чувство вины и тревогу. Когда на него наваливаются все новые и новые дела, он пытается показать, что контролирует ситуацию, но при этом ему трудно на чем-либо сосредоточиться, он начинает торопиться, говорить все более резко и безапелляционно.

Идея вкратце

Беспокойных руководителей, которые не могут спокойно сидеть на совещаниях, вечно опаздывают и нервно нажимают на кнопку лифта, конечно, нельзя назвать сумасшедшими, но они действительно немного не в себе. Они страдают от недавно обнаруженного неврологического феномена под названием **комплекс дефицита внимания (КДВ)**. Менеджеры, страдающие от характерных проявлений КДВ — рассеянности, беспокойства и раздражительности, — не могут грамотно определять приоритеты, принимать верные решения и эффективно управлять своим временем. Этот синдром может подпортить карьеру даже одаренным руководителям. А в последнее десятилетие число пациентов с КДВ растет в геометрической прогрессии.

КДВ не относится к психическим расстройствам или особенностям характера. Это естественная реакция нашего мозга на растущие требования современного мира. По мере увеличения объема данных, который проходит через наш мозг,

мы все хуже справляемся с необходимостью решать задачи и находить пути выхода из сложных ситуаций. Креативность гаснет, а ошибки множатся. Некоторые несчастные в итоге просто сгорают на работе.

Как же мы можем контролировать пагубное воздействие КДВ? Способствуйте распространению положительных эмоций, окружив себя приятными людьми. Заботьтесь о физическом состоянии вашего мозга: высыпайтесь, ешьте полезную пищу, не забывайте о регулярных физических нагрузках. Перестройте вашу работу с учетом КДВ: выделите время в течение рабочего дня, когда вы сможете спокойно обдумать все планы и задачи, и перестройте ваше рабочее место так, чтобы улучшить работу мозга (например, оставьте часть письменного стола свободной от бумаг).

На первый взгляд в моих рекомендациях нет ничего особенного. Но поверьте, они помогут вам справиться с призраком КДВ, прежде чем он атакует ваш разум.

Чтобы излечиться от КДВ, нужно прежде всего признать, что вы больны. Далее я проанализирую причины и расскажу о возможных путях избавления от этой напасти.

Комплекс и синдром: два сапога пара

Чтобы понять природу КДВ, целесообразно для начала узнать кое-что о родственном явлении — СДВ. Чаще всего о СДВ говорят как о нарушении, снижающем способность детей к обучению, однако от этого расстройства страдают не менее 5% взрослых. Нейрофизиологи с помощью метода магнитно-резонансной томографии обнаружили, что у пациентов с СДВ слегка уменьшен объем четырех участков мозга, отвечающих в числе прочего за контроль над эмоциями и способность к обучению. Одна из этих областей, включающая лобную и предлобную доли, активно участвует в выработке идей, принятии решений, определении приоритетов и упорядочении планов. Медикаменты, применяемые для лечения СДВ, влияют не на структуру мозга, а на биохимические процессы, что помогает активизировать функции недостаточно развитых участков и таким образом значительно повысить эффективность мыслительной деятельности.

У СДВ наряду с негативными сторонами есть и позитивные. Негативные очевидны: жертвы СДВ медлительны, неорганизованны, раздражительны, нетерпеливы и рассеянны. Они часто срывают сроки, теряют нить разговора, отвлекаются от читаемого текста. На работе у них очень неровные результаты — то блестящие, то совершенно неудовлетворительные. Впрочем, такие люди обычно легче других сосредотачиваются в стрессовой ситуации или при необходимости успешно

решают несколько задач сразу. На первый взгляд это странно, но все объясняется химическими факторами: при стрессе в организме выделяется адреналин, который действует на психику примерно так же, как и препараты для лечения СДВ. Кроме того, люди, подверженные СДВ, предпочитают «лечиться» с помощью алкоголя и других сильнодействующих средств.

У синдрома дефицита внимания есть и положительные стороны: он иногда уживается с необычными способностями и даже талантами. Правда, способности эти часто не развиваются или не получают признания из-за тех самых отрицательных факторов. Многие пациенты с СДВ — яркие, оригинальные творческие личности. В определенных обстоятельствах они проявляют завидное упорство и добиваются успеха в бизнесе, а подчас их изобретательность служит хорошим примером для окружающих. В трудных условиях они смело импровизируют. Умея решать несколько задач одновременно, они оказываются сильными руководителями в переходные периоды. К тому же они быстро восстанавливают работоспособность после серьезных неудач, и это благотворно сказывается на моральном духе в организации.

Руководители, подверженные СДВ, работают крайне неравномерно. Из-за своей неорганизованности они иногда допускают чудовищные ошибки, но затем добиваются превосходных результатов: их оригинальные идеи выводят компании в лидеры.

Дэвид Нилман, генеральный директор авиакомпании Jetblue Airlines, — именно такой человек. Любые занятия были для него мучением, он ни на чем не мог сосредоточиться и вечно опаздывал. «В колледже я сознавал, что мне надо собраться и сделать кучу дел, но я не мог за них взяться и часами сидел над учебником по какой-нибудь статистике, которая, я точно знал, мне никогда в жизни не понадобится, — рассказывает Дэвид. — Я понимал, что должен получить образование, но, как только подвернулась возможность открыть свой бизнес, я пулей вылетел из колледжа». На новом поприще Нилман быстро сделал карьеру благодаря своим сильным сторонам: энергичности, умению оригинально мыслить и добиваться максимальной отдачи от подчиненных.

Как и все люди с СДВ, Нилман иногда бывает очень резок в общении, но многие его идеи оказались настолько удачными, что преобразовали всю отрасль. Именно он, в частности, придумал электронные билеты. «Когда я предложил эту идею, меня подняли на смех, — вспоминает Нилман. — Никто не верил, что в аэропортах можно обойтись без обычных бумажных билетов. Сегодня электронные билеты используются очень широко и отрасль экономит на этом миллионы долларов». Если вдуматься, такая ситуация вполне естественна: человек с СДВ больше, чем кто-либо другой, рискует забыть бумажный билет, а потому особенно заинтересован в

подобном новшестве. Нилман убежден, что СДВ помог ему добиться успеха в жизни, поэтому считает синдром не злом, а благом. Правда, он понимает, что должен все время помнить о своем недуге и держать себя в руках.

Идея на практике

Укрощение КДВ

Способствуйте распространению положительных эмоций. Негативные эмоции — в особенности страх — сильно ухудшают работу мозга. В стрессовой ситуации старайтесь общаться с приятными вам людьми хотя бы 4–6 часов в день. Если у человека есть возможность в буквальном смысле контактировать с теми, кому он доверяет, его разум будет работать максимально продуктивно. В подобной обстановке «руководящие» отделы мозга (те, что отвечают за принятие решений, планирование и определение приоритетов) эффективнее всего реализуют свои функции.

Заботьтесь о физическом состоянии вашего мозга. Полноценный сон, здоровое питание и физические нагрузки помогают избежать КДВ. Вы спите достаточно, если можете проснуться без будильника. Вы правильно питаетесь, если стараетесь употреблять поменьше сахара и мучного и побольше фруктов, цельнозерновых продуктов, овощей и белка. Вы даете себе достаточную физическую нагрузку, если хотя бы пару раз за день спускаетесь и поднимаетесь по лестнице в быстром темпе.

Перестройте вашу работу с учетом КДВ. Начиная рабочий день, не дайте водовороту электронной или голосовой почты затянуть вас. Сразу приступайте к самому главному. В работе с документами придерживайтесь правила «беру в руки только один раз»: вы берете документ только один раз и либо пускаете его в дело, либо отправляете в архив, либо выбрасываете. Определите, когда вам работается легче всего, и выполняйте самые важные дела именно в это время. Устройте свой офис так, чтобы обстановка благоприятствовала продуктивной умственной работе: слушайте музыку, работайте на ходу, рисуйте на совещаниях. И в конце каждого дня обязательно составляйте список из 3–5 дел, которые вы должны будете выполнить на следующей день в первую очередь.

Помощь со стороны компании. Организации, в которых руководство не обращает внимания на распространение КДВ, очень скоро начинают пожинать горькие плоды этой напасти: сотрудники работают не в полную силу, слишком суетятся, нарушают важные правила, допускают оплошности и тратят интеллектуальные усилия на всякую ерунду. И все чаще в подобных компаниях сталкиваются с такими проблемами, как рост заболеваемости и текучесть кадров. Для того чтобы противостоять КДВ и развить умственный потенциал сотрудников, необходимо укреплять позитивную и продуктивную атмосферу в организации.

Пример: В SAS Institute, крупнейшем поставщике программного обеспечения, создана благоприятная и расслабленная рабочая атмосфера. Сотрудникам предоставлены очень приятные льготы: семичасовой рабочий день, заканчивающийся в 17:00, возможность в рабочее время пользоваться первоклассным профилакторием, спортивный комплекс, кафетерий, оборудованный для семейных обедов. Что компания получила взамен? Высокую производительность. Текучка кадров в SAS никогда не превышает 5%, что позволяет компании экономить миллионы на найме, обучении и выплатах выходных пособий.

Внешние проявления КДВ и СДВ во многом схожи. Но, в отличие от синдрома, комплекс обусловлен не генетическими причинами, а динамичностью современного мира. Никогда еще мозг человека не подвергался таким испытаниям, как сейчас: современная культура заставляет нас все быстрее собирать и передавать информацию, генерировать идеи, строить планы, используя для этого сотовую связь, электронную почту, персональные планировщики и т.п. Действительно, многие считают самым большим достоянием нынешней эпохи скорость: писатель Милан Кундера назвал ее «особым видом исступления, которое технология даровала современному человеку». Слово помешавшись на скорости, мы стремимся все делать быстрее, даже если в этом нет никакого практического смысла. В таких условиях возникновение и развитие КДВ вполне закономерны. Сознание пытается угнаться за событиями, не поспевает за ними, и его поражает КДВ.

Это ваш мозг

Современные методы сканирования не позволяют выявить анатомические различия между мозгом «нормального» человека и мозгом человека, страдающего КДВ. Однако исследования с очевидностью показывают, что, если человеку приходится обрабатывать слишком большие объемы информации, он хуже решает задачи и делает гораздо больше ошибок. Попробуем разобраться в нейрофизиологической подоплеке этого явления.

Природа наградила человека корой головного мозга, состоящей из десятков триллионов клеток. Но в современной жизни отдельные участки коры оказываются сильно перегруженными. Речь идет о лобной и предлобной долях коры (для краткости я буду называть их просто лобными долями), которые отвечают за принятие решений, планирование, определение приоритетов и выполнение ряда других управленческих задач — заметим, что подобные действия свойственны только человеку. Пока лобные доли исправно выполняют свою работу, все обстоит прекрасно. Под

лобными долями коры располагаются участки мозга, ведающие механизмами выживания. Они регулируют такие состояния организма, как сон, голод и половое влечение, они же управляют частотой пульса и первичными отрицательными и положительными эмоциями. Пока дела у вас идут хорошо и вам все удается, эти глубинные центры генерируют чувства возбуждения, удовлетворения и радости, усиливают мотивацию и помогают сосредоточивать внимание, не вмешиваясь в работу оперативной памяти. Но когда вам необходимо за короткий срок принять шесть важных решений и при этом вас по пять раз в минуту отвлекают, не давая найти нужную информацию, когда к тому же не дает покоя мысль о трех сорвавшихся за день сделках, а компьютер то и дело выдает дурацкие сообщения, мозг начинает паниковать.

Очередное, шестое, решение он воспринимает как кровожадного тигра-людоеда, пришедшего по вашу душу.

Я много лет изучал расстройства психики, снижающие способность к обучению, и пришел к выводу, что самое опасное из них — не дислексия и не СДВ, а страх. Испугавшись, человек переключается в режим выживания, а в нем невозможно ни полноценное обучение, ни глубокое осмысление. Конечно, если перед вами появится настоящий тигр, готовый к прыжку, вам на выручку придет инстинкт самосохранения. Но тому, кто выполняет интеллектуальную работу, этот инстинкт может только помешать.

Когда лобные доли действуют на пределе возможностей, мы начинаем испытывать страх: нам кажется, что мы не успеем, не справимся. При этом связи между верхними и нижними областями мозга принципиально изменяются. За тысячи лет эволюция приучила «верхний» мозг реагировать на тревожные сигналы, посылаемые «снизу». В режиме выживания глубинные структуры мозга берут управление на себя и начинают распоряжаться «верхними». В результате весь мозг попадает в своеобразную «ловушку-22»^[5]: глубинные структуры воспринимают посылаемые лобными долями сигналы о перегрузке и обрабатывают их так же, как все остальные сигналы, то есть примитивно. Они отчаянно шлют «наверх» импульсы страха, беспокойства, раздражения, ярости и паники. Эти тревожные сигналы отвлекают лобные доли от основного дела, заставляя их тратить дополнительные усилия. Поскольку сигналы об угрозе выживанию игнорировать невозможно, лобные доли закливаются, посылая «вниз» ответные сообщения: «Предупреждение принято! Пытаюсь решить проблему, но пока безуспешно». Эти послания приводят глубинные центры в еще большее смятение, и «наверх» идут еще более мощные тревожные импульсы.

Между тем все остальные органы мгновенно реагируют на происходящее в мозгу: эндокринная, дыхательная, сердечно-сосудистая, мышечная и периферийная нервная системы тоже переходят в режим повышенной

тревоги. Возникает замкнутый цикл, и лобные доли теряют работоспособность. Тонкие градации, сложные умозаключения и изощенный анализ уступают место примитивным «черно-белым» оценкам. Попытки мозга превзойти себя парадоксальным образом приводят к угасанию способности мыслить ясно.

Это происходит каждый раз, когда человек физически не может управиться с огромным множеством своих дел. Отчаянно разгребая нарастающие завалы, он принимает необоснованные решения, пытается делать хоть что-нибудь. Его главное желание — немедленно уладить проблему, устранить опасность, чтобы она не погубила его. От гибкости мышления, чувства юмора и способности оценивать неизвестное не остается и следа. Человек уже не в состоянии видеть проблему в целом, он забывает о своих жизненных целях и ценностях, теряет изобретательность и способность планировать. В такие моменты мы склонны винить во всем окружающих, отступить с завоеванных позиций, зарывать голову в песок и сдаваться на милость обступивших нас со всех сторон забот.

Мы описали крайнюю форму КДВ. В повседневной жизни расстройство, как правило, проявляется более умеренно, но тем не менее оно существенно вредит тем, кто переоценивает свои возможности. Мозг каждого человека имеет особенности, кто-то справляется с подобными стрессами лучше, кто-то хуже. Но никому не удастся полностью контролировать деятельность собственного «верхнего» мозга.

Укрощение КДВ

К сожалению, руководители корпораций часто воспринимают симптомы КДВ через искажающую призму этических представлений. Скажем, если человек не успевает разгрести лавину сыплющихся на него проблем, его считают сотрудником неспособным и слабым. Однажды ко мне на прием пришел менеджер, который испытывал на работе постоянный стресс из-за чрезмерных нагрузок. Я предложил ему обсудить ситуацию с его начальником. Менеджер так и сделал, но в ответ начальник жестко заявил, что, раз тот не справляется с работой, ему следует подумать об увольнении. Менеджеру в конце концов пришлось уйти, хотя он регулярно добивался очень высоких бизнес-показателей и был одним из самых талантливых специалистов в своей компании. Но ее руководство считало, что человек должен выдерживать любую нагрузку, а если она ему не по силам, надо искать другую работу. В каком-то смысле это было справедливо: на новом поприще мой пациент быстро добился успеха и процветания.

В состоянии ли мы совладать с разрушительным влиянием КДВ? Для борьбы с СДВ зачастую требуется вмешательство врачей, но в случае с КДВ

можно обойтись без этого. Здесь главное — творчески подойти к выстраиванию рабочей среды и поддержанию собственного эмоционального равновесия и физического здоровья. Вот несколько полезных рекомендаций, основанных на долгом опыте борьбы с СДВ людей, страдающих им.

Способствуйте распространению положительных эмоций

Чтобы справиться с лавиной повседневных задач, не спешите приобретать самый современный электронный планировщик. Есть более действенное средство: создайте условия, в которых ваш мозг мог бы работать максимально продуктивно. А для этого нужна спокойная обстановка, в которой человек никогда не испытывал бы страха, поскольку эффективность напрямую зависит от эмоционального фона.

Там, где сотрудники испытывают взаимное доверие и уважение, КДВ наблюдается сравнительно редко. Это тоже объясняется нейрофизиологическими факторами. Если у вас хорошие отношения с коллегой, работающим рядом, то, даже когда вы решаете трудную задачу, глубинные области вашего мозга будут воздействовать через центр удовольствия на специальные участки мозга, пополняющие ресурсы лобных долей. Теплые человеческие отношения поддерживают деятельность мозга даже в условиях тяжелейшего стресса.

Соответственно, люди, оказавшиеся в изоляции, гораздо сильнее подвержены влиянию КДВ и чаще страдают от стрессов. За время своей практики я не раз наблюдал разрушительные последствия социальной изоляции и целебный эффект дружбы. Вот, пожалуй, самый яркий пример. Я работал консультантом на химическом факультете одного из ведущих университетов мира. Корпоративная культура факультета была очень жесткой, и КДВ распространялся там, как настоящая эпидемия. В коллективе считалось недопустимым обратиться к кому-либо за помощью, даже просто намекнуть, что что-то идет неправильно. Люди не доверяли друг другу, каждый в одиночку работал над своим проектом, из-за чего взаимное недоверие только усиливалось. Сотрудники чувствовали себя очень неуютно в таких условиях, но корпоративная этика подразумевала, что настоящий успех невозможен без постоянного преодоления.

В конце 1990-х один из самых талантливых аспирантов факультета покончил с собой. В предсмертной записке он без обиняков заявил, что до суицида его довел университет. Система отношений на факультете оказалась в прямом смысле слова убийственной.

В этой трагической ситуации декан повел себя мудро и мужественно. Он не пытался преуменьшить значение случившегося и сразу занялся реформированием системы подготовки специалистов. В частности, если

раньше у каждого аспиранта и докторанта был только один научный руководитель, то теперь их стало трое. Кроме того, на факультете начали регулярно проводить официальные и неформальные встречи. К примеру, раз в две недели весь коллектив собирался на фуршеты. Здесь можно было пообщаться — еда, этот мощный объединяющий фактор, заставила даже самых застенчивых и необщительных химиков «вылезти из своей раковины» и присоединиться к остальным. Руководство факультета сделало еще один радикальный шаг: был перестроен главный учебный корпус. Ненужные стены снесли, чтобы появилось больше свободного пространства, а в обновленное кафе поставили концертный рояль. Специалисты по психологии подготовили серию лекций и комплект печатных материалов, рассказывающих об опасности умственного переутомления и стрессов. Учащимся, которые нуждались в психологической помощи, предлагались специальные программы. Атмосфера на факультете быстро изменилась, стала более теплой, гуманной и продуктивной. Студенты и преподаватели теперь чувствовали свою причастность к общему делу. Уровень научных исследований повысился.

Напрашивается следующий вывод: на работе необходимо поощрять социальные связи и создавать атмосферу доверия. Если пару раз в день вы несколько минут будете общаться с приятным для вас человеком, то ваш мозг получит необходимый ему положительный заряд.

Заботьтесь о физическом здоровье своего мозга

Нормальный сон, полноценное питание и физические упражнения — вот средства, которые помогают предотвратить КДВ. Мысль эта звучит тривиально, но ее приходится повторять, поскольку слишком часто люди, пренебрегая очевидными вещами, наносят ущерб своему серому веществу.

Многие стараются меньше спать, чтобы выкроить побольше времени на дела и таким образом решить проблему КДВ. На самом деле нужно делать как раз обратное, ведь недосыпание сильно увеличивает риск КДВ. Исследования доказывают, что недостаток сна порождает самые разные проблемы — от ухудшения способности принимать решения до паранойи. У каждого свои потребности в сне, но в целом можно сказать так: вы спите достаточно, если просыпаетесь без будильника.

Деятельность мозга зависит и от питания. Трудоголики обычно потребляют много углеводов, из-за чего концентрация глюкозы в крови становится нестабильной. Таким образом они загоняют себя в порочный круг, ведь из-за резких скачков уровня инсулина приходится поглощать все больше и больше углеводов. В результате мозг, которому глюкоза нужна как источник энергии, испытывает то перенасыщение, то голод. И то и другое вредит полноценной интеллектуальной деятельности.

Мозг работает гораздо эффективнее, если уровень глюкозы в крови остается постоянным. Для этого следует потреблять меньше простых углеводов (их много в продуктах, содержащих сахар и пшеничную муку) и больше сложных углеводов, которыми богаты фрукты, овощи и цельные зерна. Очень важно потреблять много белка. Это значит, что начинать день лучше не с чашки кофе и плюшки, а с чая, яйца или, скажем, ломтика копченой лосося на тосте. Полезно также ежедневно принимать поливитамины и омега-3-полиненасыщенные жирные кислоты (ПНЖК) — их много в рыбьем жире. С помощью ПНЖК и витаминов Е и В можно не только наладить полноценную мозговую деятельность, но даже предотвратить возникновение болезни Альцгеймера и различных воспалительных заболеваний (они, кстати, часто приводят к инсульту, инфаркту, диабету и раку). Еще одна рекомендация — сократить потребление алкоголя. В неумеренном количестве он убивает клетки мозга, из-за чего быстро ухудшается память и даже развивается слабоумие. Заметим попутно, что правильный рацион поможет улучшить работу мозга и общее физическое состояние, а также сбросить лишний вес.

Плохо сказывается на качестве умственной деятельности и многочасовое сидение за столом, и дело не только в недостаточном притоке крови к мозгу. Благодаря физической нагрузке в организме активно вырабатываются многие вещества, благотворно влияющие на мозг: эндорфины, серотонин, допамин, адреналин, норадреналин, а также два недавно открытых компонента — нейротрофический фактор головного мозга и фактор роста нервов, которые обеспечивают здоровье и возможность развития мозговых клеток, компенсируют разрушительное воздействие старения и стрессов. Между тем ничто так не стимулирует производство этих двух веществ, как физические упражнения. Именно поэтому люди, которые каждый день делают зарядку, жалуются на недомогание или вялость, если им приходится пропустить несколько занятий. Вы значительно снизите риск КДВ, если будете делать перерывы в работе, чтобы пробежать по лестнице или быстро пройти по коридору. Эти простые и не требующие особых затрат времени усилия могут сыграть для мозга роль спасительной кнопки перезагрузки.

Перестройте свою работу с учетом КДВ

Руководителям очень важно планировать свою работу, но это планирование не должно походить на пресловутые обещания «начать с нового года». Ваша задача — организовать свою работу так, чтобы деструктивное влияние КДВ не помешало достичь главных целей.

Прежде всего предусмотрите меры, которые помогут вам контролировать деятельность лобных долей. Например, разбейте масштабные проекты на несколько мелких этапов, рациональнее

организируйте свое рабочее пространство. Даже если вы не можете обеспечить уют и порядок во всем офисе, держите в чистоте хотя бы свой кабинет или письменный стол. Желательно также ежедневно выделять время, когда не нужно отвлекаться на встречи, чтение электронной почты и прочие дела, для планирования и обдумывания стратегических проблем. Электронная почта в принципе очень ресурсозатратна, а заодно способствует развитию КДВ, поэтому на нее нужно осознанно тратить не более получаса-часа в день.

Начиная рабочий день, не дайте водовороту электронной или голосовой почты затянуть вас. Не позволяйте мелким второстепенным вопросам отнимать ваше время. Сразу приступайте к самому главному. В конце дня составляйте список важнейших задач — их должно быть не больше пяти — на следующий день. Короткие списки волей-неволей заставляют нас выстраивать систему приоритетов и доводить проекты до завершения. Кроме того, нужно жестко сдерживать лавину документов. Один мой пациент, менеджер, страдавший СДВ, выработал для себя такое правило: он берет в руки документ только один раз и либо пускает его в дело, либо отправляет в архив, либо выбрасывает. «Я не складываю их в стопки, — пояснял он. — Стопки как сорняки: если начинаешь их складывать, они заполняют все вокруг».

Определите, когда вам работается легче всего, и выполняйте самые важные дела именно в это время. Устройте свой офис так, чтобы обстановка благоприятствовала продуктивной умственной работе. Если музыка помогает вам сосредоточиться, слушайте ее (при необходимости в наушниках). Если вы не любите думать сидя, предусмотрите возможность работать стоя. Тем, кто помогает себе сконцентрироваться, чиркая ручкой в блокноте или барабана пальцами по столу, следует делать это так, чтобы не мешать окружающим.

Эти советы тоже могут показаться трюизмами, но они помогут вам разобраться с коварными отвлекающими мелочами, в которых прячется дьявол КДВ.

Защитите свои лобные доли

Если вы не хотите, чтобы глубинные области мозга узурпировали контроль над вашим сознанием и навязали вам режим выживания, сбавьте обороты. Остановитесь, прислушайтесь, попытайтесь понять, что происходит вокруг. Подумайте над тем, что говорят люди и что вызывает у вас замешательство и панику. Поручите кому-нибудь из подчиненных следить за вашим состоянием — пусть он регулярно напоминает вам, что пора оторваться от электронной почты, отойти от телефона, закончить на сегодня дела.

Вот несколько советов тем, кто чувствует, что его засасывают проблемы.

Переключитесь на простую рутинную работу. Если вы не решаетесь взяться за новый крупный проект, подумайте о чем-нибудь, не имеющем никакого отношения к проблеме: о своем доме, машине, обуви, любом хорошо знакомом вам предмете. Другой прием — начать работу с самого простого, скажем, с написания заголовка отчета. Чтобы отвлечься, можно открыть словарь и прочитать в нем несколько статей или пять минут поразгадывать кроссворд.

Все это помогает успокоить глубинные центры мозга: они перестают посылать вверх тревожные сигналы, и контроль над вашим поведением снова переходит к лобным долям.

Для надежности распечатайте раздел «Совладай с КДВ» и повесьте этот листок у себя над столом. Осознав, что вы готовы решать проблемы, вы снижаете риск возникновения КДВ и предотвращаете панику.

Совладай с КДВ

Дома

- Высыпайтесь.
- Правильно питайтесь. Избегайте простых, сладких углеводов, не злоупотребляйте алкоголем. В вашем рационе должно быть много белков и сложных углеводов (они есть в овощах, фруктах и цельных зернах).
- Ежедневно принимайте поливитамины и добавки, содержащие омега-3-полиненасыщенные жирные кислоты.
- Делайте зарядку хотя бы по полчаса раз в два дня.

На работе

- Установите доверительные, доброжелательные отношения с коллегами.
- Старайтесь беседовать с приятным вам человеком пару раз в день.
- Разбивайте масштабные сложные задачи на небольшие этапы.
- Следите за порядком на рабочем месте.
- Ежедневно выделяйте «время на обдумывание», свободное от встреч, телефонных разговоров и переписки.
- Не смотрите электронную почту, пока не выполните хотя бы одну более важную задачу (лучше две).
- Прежде чем уйти с работы, составляйте список из трех-пяти важных дел на следующий день.
- Каждый попадающий к вам документ либо пускайте в дело, либо сложите в

архив, либо выбросите. Не накапливайте бумажных гор.

- Определите, когда вам лучше всего работается. Выполняйте наиболее важную и трудную работу именно в эти часы, а в оставшееся время занимайтесь рутинными, менее творческими делами.
- Делайте то, что помогает вам сфокусироваться (слушайте музыку, ходите и т.п.).
- Попросите кого-нибудь из коллег, чтобы он регулярно напоминал вам о необходимости отвлечься, оторваться от электронной почты или телефона, не засиживаться допоздна.

Когда вас захлестывают дела

- Сбавьте темп.
- Переключитесь на более простые или отвлеченные действия — прочтите несколько словарных статей или разгадайте небольшой кроссворд.
- Двигайтесь: встаньте и пройдитесь по коридору или вверх-вниз по лестнице.
- Обратитесь к коллегам за помощью, передайте дела подчиненным или организуйте мозговой штурм. Главное — не варитесь в своей проблеме в одиночку.

Советы руководителям

Очень часто руководители способствуют возникновению и обострению КДВ у своих сотрудников, требуя, чтобы те думали как можно быстрее (в ущерб глубине) или работали одновременно над десятком проектов. Особенно печально видеть, как начальство, поручая подчиненным сразу несколько сложных задач, поощряет трудооголиков, безропотно взваливающих на себя эту ношу, и наказывает тех, кто предпочитает сосредоточиться на чем-то одном.

Серьезную ошибку совершают и руководители, которые вынуждают сотрудников делать все больше и больше дел меньшими силами, например сокращают штат, оставляя объем работ прежним. В долгосрочной перспективе такие организации неизбежно теряют прибыль. Чем больше времени менеджер тратит на выполнение функций собственного помощника, чем меньше у него возможностей делегировать полномочия подчиненным, тем ниже будет его эффективность при решении по-настоящему важных задач. К тому же организации, в которых руководство не обращает внимания на распространение КДВ, очень скоро начинают пожинать горькие плоды этой напасти: сотрудники работают не в полную

силу, слишком суетятся, нарушают важные правила, допускают оплошности и тратят интеллектуальные усилия на всякую ерунду. По мере увеличения нагрузки отделу персонала придется все чаще сталкиваться с такими проблемами, как рост заболеваемости и текучесть кадров.

Чтобы предотвратить распространение КДВ и оптимально использовать творческий потенциал сотрудников, компаниям нужно оздоровить рабочую среду, а для этого потребуются инвестиции. Весьма удачно решает эту задачу корпорация SAS Institute, крупный поставщик программного обеспечения из Северной Каролины. Список льгот, предоставляемых сотрудникам SAS, производит впечатление: семичасовой рабочий день, заканчивающийся в 17:00, возможность в рабочее время пользоваться первоклассным профилакторием, спортивный комплекс площадью 3500 квадратных метров, кафетерий, оборудованный для семейных обедов, неограниченное число больничных дней и т.п. В офисах SAS дружественная, теплая и спокойная атмосфера, и хорошие финансовые показатели корпорации в значительной мере объясняются именно этим. Текучесть кадров здесь никогда не превышает 5%. Миллионы долларов, которые конкурирующие компании тратят на рекрутинг, обучение новых сотрудников и выходные пособия, SAS направляет на более достойные цели. Льготы окупаются: сотрудники работают очень эффективно. Эпидемия КДВ, поражающая другие организации, не имеет шансов распространиться в SAS.

Руководитель существенно снизит риск КДВ, если будет распределять работу в соответствии со способностями и склонностями сотрудников. Когда порученная задача требует от человека чрезмерного напряжения или находится вне сферы его компетенции и интересов, возникает стресс. Менеджеры, которые понимают опасность КДВ, могут избежать ее. Дэвид Нилман из Jetblue не стесняется публично признавать свои недостатки и преодолевать их с помощью подчиненных, предоставляя им для этого необходимые полномочия. Тем самым он подает пример и остальным членам коллектива. Видя, как свободно руководитель говорит о своих симптомах СДВ, подчиненные чувствуют себя раскрепощенно и тоже начинают открыто обсуждать собственные проблемы, и это помогает им получить необходимую поддержку коллег. Нилман также уделяет огромное внимание тому, чтобы сотрудники получали работу, которая соответствует их интеллектуальным и эмоциональным особенностям. Глава Jetblue понимает, что «другой» не значит «лучший» или «худший». Он знает, что правильное распределение работы — не просто признак менеджерского мастерства, а надежный способ повысить производительность и улучшить эмоциональный климат

Никто из нас не застрахован от КДВ. Если мы не возьмемся за эту проблему, она возьмется за нас, и всерьез. К счастью, понимание сути недуга позволяет предпринять ряд практических мер и улучшить условия нашей работы и жизни. Первый и самый важный шаг на этом пути — говорить о проблеме, вытащить ее на свет. Беспристрастно описав симптомы КДВ, мы окажем огромную помощь своим перегруженным сотрудникам. Их всегда необоснованно осуждали, а теперь они смогут сами отслеживать признаки надвигающегося стресса, обращаться к коллегам за помощью и получать ее. В результате в организациях сложится более уравновешенная, интеллигентная и продуктивная рабочая среда.

Впервые опубликовано в январе 2005 года.

Победа на четырех фронтах

Стюарт Фридман

ЗА ДВАДЦАТЬ ЛЕТ работы в качестве коуча и исследователя я видел множество людей, которым не давало покоя ощущение, что жизнь идет не так, как хотелось бы. Для некоторых она превратилась в пытку. Причина в том, что зачастую у нас не получается применить свои лидерские качества за пределами офиса: в семейном кругу, в общении, в личных делах и интересах. Конечно, нелегко примирить все те роли, которые предлагает нам жизнь. Но это не безнадежная задача, как принято думать. Да, ее не решить, попеременно бросая все силы то на одно, то на другое. Но можно определить общие цели, приоритетные для вас в четырех сферах вашей жизни: в работе, семье, общественных и личных вопросах, — а затем за счет «грамотного менеджмента» достичь этих целей. Я называю это победой на четырех фронтах.

Такова главная идея моего курса «Универсальное лидерство», который я читаю в Уортонской школе бизнеса, а также на корпоративных и публичных семинарах в разных странах. Я использую термин «универсальный», поскольку говорю о развитии всех сторон личности, а «лидерство» — потому что курс посвящен тому, как изменить свою жизнь «под себя», так чтобы вы могли всегда вести свою линию, отчего выиграете не только вы, но и люди вокруг вас.

Путь к успеху начинается с ответа на вопрос: какие победы вы хотели бы одержать на каждом фронте и что готовы сделать ради этого сейчас и в будущем? Затем нужно определить, чего ждут от вас дорогие вам люди и чего — вы от них. Поняв это, можно начинать осторожные эксперименты, но прежде их тщательно спланируйте. Принцип таков: на короткое время вы что-то меняете в своей жизни и оцениваете последствия для каждой из четырех ее сфер. Если эксперимент не удастся, его в любой момент можно свернуть или подкорректировать. А если приведет к желаемому, на вашем счету появится небольшая победа. Чем их больше, тем легче будет отсекать все ненужное, сосредоточиваться только на тех людях и делах, которые для вас действительно важны. Попутно вы учитесь быть «кузнецом своего счастья».

На этапе экспериментов вы еще ничем особенно не рискуете — прежде всего потому, что ваши ожидания реалистичны, результаты видны сразу и вас поддерживают окружающие. Вот история Кеннета Чена, менеджера, посетившего мой семинар в 2005 году (все имена в статье вымышленные). Он мечтал когда-нибудь стать генеральным директором — так он видел главную цель своей карьеры, но с этим не очень-то вязались другие его устремления. Незадолго до этого Кеннет переехал в Филадельфию, ему хотелось активнее участвовать в местной общественной жизни. А еще он надеялся укрепить отношения с родными и близкими. Ради этого он вступил в муниципальный общественный совет — работа в нем позволяла ему не только отточить свои организаторские навыки (что служило профессиональным интересам Кеннета), но и проводить больше времени с родными. Сестра Кеннета была учительницей в местной школе, она хорошо знала, что творится в их районе, поэтому у них с братом появились общие темы для обсуждения. Кеннет привлек к участию в совете и свою девушку Селин. Новое дело окрылило его, что не могло не сказаться на работе: он и здесь стал чувствовать себя гораздо увереннее, чем раньше.

Сейчас, по прошествии трех лет, Кеннет не только по-прежнему трудится в муниципальном совете со своей подругой, но и официально назван преемником нынешнего главы компании, где он работает. Он преуспел на всех направлениях, поскольку действовал в согласии с самим собой. У него получается все, за что бы он ни взялся, и он помогает другим гармонизировать свою жизнь, а значит, и добиваться большего.

Идея вкратце

Жизнь — игра с нулевой суммой, верно? Чем больше вы боретесь за победу в одной сфере (работа), тем больше пострадают остальные три (вы сами, ваша семья, ваше место в обществе). Однако Фридман с этим не согласен. Не нужно искать компромисс между разными сферами жизни, считает он, это может привести к моральному истощению, неудовлетворенности или одиночеству. И это ранит людей, которые для вас наиболее важны.

Чтобы преуспеть во всех сферах жизни, используйте метод Фридмана «Универсальное лидерство». Сначала определите, кто и что вам дороже всего.

Затем поэкспериментируйте с небольшими изменениями, которые позволят вам ощутить себя более удовлетворенным и успешным во всех четырех областях. Например, тренируясь трижды в неделю по утрам, вы обретаете больше сил для работы, улучшаете самооценку и состояние здоровья, а это делает вас лучшим родителем и другом.

Исследование Фридмана выявило, что люди, следующие концепции

универсального лидерства, на 20–39% больше удовлетворены во всех сферах жизни, и, в частности, на 9% улучшаются их рабочие результаты — даже если они заняты неполный день.

Это удастся не только Кеннету. В начале и в конце нашего курса участники описывают свое ощущение жизни, дают ей оценку. В конце они, как правило, отмечают повышение своей эффективности, говорят о том, что им лучше удается уравнивать разные сферы жизни. В рамках этой программы мы провели четырехмесячное исследование более 300 людей из мира бизнеса, средний возраст которых составлял около 35 лет. Выяснилось, что их удовлетворенность своей работой возросла в среднем на 20%, семейной жизнью — на 28%, социальной — на 31%. Но еще важнее, что к концу курса они на 39% выше оценивали свое физическое и эмоциональное здоровье, интеллектуальное и душевное состояние. Более того, по отзывам участников, возросла их «успеваемость» как на работе (на 9%), так и дома (на 15%), в общественных делах (на 12%) и частной жизни (на 25%). Удивительно, но таких результатов они достигали, даже если начинали меньше времени уделять служебным вопросам и больше — другим сторонам жизни. Они стали делать свою работу «умнее», лучше и с бóльшим удовольствием.

Сотни руководителей ежегодно проходят этот курс, но, чтобы начать экспериментировать самому, вполне можно обойтись и без него. Вас ждут простые и понятные цели, хотя дойти до них порой нелегко. Ниже я расскажу, как планировать и проводить такие опыты, что нужно делать ради победы на всех фронтах.

Курс «Универсальное лидерство»

Данный курс базируется на трех принципах.

- Будьте настоящим: действуйте, понимая, что именно важно для вас.
- Будьте порядочны: действуйте, уважая других людей.
- Будьте изобретательны: не бойтесь экспериментировать и смотреть, что получится.

Прежде всего нужно разобраться, что для вас самое ценное в жизни. Подумайте об этом, запишите свои соображения, поговорите с теми, кому доверяете. Это поможет вам обозначить приоритеты, взглянуть на свою жизнь хозяйским взглядом и соотнести то, что для вас важно, с тем, чем вы заняты. На этом этапе, да и потом полезно советоваться: люди со стороны многое видят иначе и порой более точно. И, конечно, они могут подбодрить вас, подсказать неожиданные варианты и стать своего рода поручителями

того, что ваши слова не разойдутся с делом.

Затем вам предстоит определить, кто из вашего окружения — близких, родных, сослуживцев — особенно вам дорог и чего вы ждете друг от друга. Составив этот список, поговорите с каждым. Наверняка вы, как и большинство участников моих семинаров, не подозреваете, что они нуждаются в вас гораздо больше, чем вам казалось.

Узнавайте больше о себе и важных для вас людях, и вы сможете более здраво оценить ситуацию и решиться на перемены. Определив приоритеты и получив лучшее представление о близких, вы наверняка поймете, как именно можно улучшить и свою жизнь, и жизнь окружающих.

Следующий шаг — спланировать свои эксперименты и стараться неуклонно проводить их в течение контрольного периода. Начинайте с перемен, в которых ваши близкие и друзья заинтересованы не меньше, если не больше, вас.

Эксперимент

Чтобы добиться победы на четырех фронтах, меняйте жизнь так, чтобы получить желаемое на каждом из них. По моим наблюдениям, когда речь заходит о профессиональной сфере жизни, люди обычно называют несколько целей, ради которых они идут на эксперимент: полнее воспользоваться новыми возможностями; повысить свою эффективность, меньше отвлекаясь на посторонние задачи; создать благоприятную рабочую среду. Важнейшие цели, связанные с семьей и общественной деятельностью, — улучшить отношения с окружающими и увеличить свой вклад в жизнь общества. А в личной сфере люди стремятся прежде всего укрепить здоровье и сделать жизнь более осмысленной. Размышляя над целями эксперимента, учитывайте интересы и мнение не только самых близких: есть и другие люди, которых могут затронуть ваши планы. К примеру, когда Кеннет Чен вынашивал мысль стать членом общественного совета, он консультировался со своим начальником (который поработал во многих советах), с директором по социальным программам и вице-президентом по персоналу. Так он заручился их поддержкой. Работодатели Чена убедились, что его участие в совете выгодно компании, поскольку он сможет развить свои организаторские способности и расширить круг знакомств.

Иногда подобные эксперименты идут на пользу только работе или только семье. Но, конечно, они окажут благотворное влияние и на остальные области жизни. Например, если вы три раза в неделю будете делать зарядку, то укрепите свое здоровье и будете продуктивнее работать. Повысится и самооценка, а это поможет вам лучше справляться с

обязанностями отца и друга. Другие эксперименты отражаются сразу на всех сферах жизни: пример — участие вместе с детьми в благотворительном спортивном марафоне, который спонсирует ваша компания. Какими бы ни были результаты, прямыми или косвенными, не забывайте, что ваша цель — победить на всех четырех фронтах. Только тогда вы действительно измените свою жизнь. Начните с таких перемен, которые дадут результат в ближайшем будущем. Правда, бывают и «отложенные» победы: скажем, вас обещают повысить спустя какое-то время, или вы приводите нового клиента, который не станет делать заказ немедленно.

Идея на практике

Универсальное лидерство позволяет уменьшить количество проблем, которые обрушиваются на вас из-за попыток найти компромиссы между разными сферами жизни, как то:

- вы чувствуете себя неудовлетворенным, потому что занимаетесь нелюбимым делом;
- вы не чувствуете себя естественным, так как действуете вразрез со своими истинными ценностями;
- вы чувствуете себя оторванным от людей, которые важны для вас;
- вы чувствуете себя изнуренным, так как пытаетесь как-то со всем этим справиться.

Чтобы решить подобные проблемы с помощью концепции универсального лидерства, используйте следующий подход.

1. Рефлексия

Определите, насколько важна для вас каждая из четырех сфер вашей жизни: работа, семья, общественная деятельность, вы сами. Как много времени и сил вы уделяете каждой из них и насколько вы удовлетворены положением дел в каждой из них?

Есть ли расхождения между тем, что важно для вас, и тем, как на деле вы тратите свои время и силы? Какова ваша общая удовлетворенность жизнью?

2. Оценка возможностей

Основываясь на осознании, которое вы получили на этапе рефлексии, набросайте как можно более полный список небольших экспериментов, которые могут помочь вам увеличить свою удовлетворенность во всех четырех сферах.

Вот новые подходы к привычным вещам, которые дадут быстрый результат с минимальным риском.

Например:

- выключив телефон в течение семейных ужинов, вы сможете сконцентрировать свое внимание на домочадцах;
- тренируясь несколько раз в неделю, вы получите больше энергии;
- присоединившись к клубу коллег, вы сможете наладить дружеские отношения с ними;
- готовясь к новой рабочей неделе в воскресенье вечером, вы будете лучше спать и приступите к новой неделе с новыми силами.

3. Проведение экспериментов

Сутьте перечень экспериментов, который у вас получился, до трех наиболее многообещающих. Они должны:

- повысить уровень удовлетворенности во всех четырех сферах вашей жизни;
- давать позитивный эффект, очевидный для важных вам людей, во всех четырех сферах вашей жизни;
- вызывать наибольшее сожаление и ощущение упущенных возможностей, если вы не осуществите их;
- обеспечить вам возможность тренировать навыки, которые вам больше всего хотелось бы развить, и заниматься тем, чем вам хотелось бы.

4. Измерение успехов

Разработайте систему оценок для каждого из выбранных экспериментов.

Эксперимент: тренироваться трижды в неделю по утрам с супругом/супругой.

Сфера жизни	Цель эксперимента	Как я буду измерять результат	Этапы реализации
Работа	Повысить активность и продуктивность	Отсутствие необходимости в кофе в течение дня; более продуктивные телефонные продажи	<ul style="list-style-type: none"> • Получить консультацию врача по плану тренировок • Купить абонемент в спортзал • Завести будильник на более раннее время в дни тренировок • Рассказать коллегам, семье, друзьям о моем плане, о том, что мне понадобится их помощь и какую пользу получат от этого они
Семья	Больше сблизиться с супругом/супругой	Меньше споров с супругом/супругой	
Место в обществе	Больше сил, чтобы участвовать с друзьями в мероприятиях по сбору средств на спорт	Завершить к концу года три тура сбора средств по 10 тысяч	
Личная жизнь	Повысить самооценку	Большая уверенность в себе	

Оцените все возможности

Подумайте, что и как вы хотите изменить, и постарайтесь представить себе ход своих экспериментов. Для каждого кратко сформулируйте стратегию. Дайте свободу воображению, не обращайтесь пока внимания ни на какие препятствия.

На первый взгляд кажется, что невозможно предугадать заранее результаты экспериментов, затрагивающих всю вашу жизнь. Конечно, если бы это было просто, мы бы давно забыли о дисбалансе между работой и частной жизнью. Однако я заметил, что люди, которым часто приходится преодолевать трудности, умеют строить такие прогнозы. Это даже доставляет им удовольствие, как решение головоломки, особенно когда она складывается из подлинных обстоятельств их жизни. Эксперименты могут быть самыми разными — вариантов не счесть. Тем не менее нам с коллегами удалось вычлнить девять основных категорий (см. врезку «Как провести эксперимент, который отразится на всех сферах жизни?»).

Опыты первой категории касаются работы: вы решаете, где и когда ею заниматься. Один участник семинара, директор по продажам международной компании — производителя цемента, попробовал раз в неделю работать через Интернет в библиотеке рядом с домом: так он сэкономил время на дорогу. В компании не принято было трудиться вне офиса, но от такого решения выиграли все. У руководителя появилось больше времени на личные дела, и работа стала доставлять ему больше удовольствия, что сказалось на ее результатах.

Эксперименты второй категории предполагают регулярный самоанализ. К примеру, на протяжении месяца вы письменно фиксируете свои поступки,

мысли и ощущения. Это поможет понять, как те или иные действия отражаются на вашей эффективности и качестве жизни. Эксперименты третьей категории посвящены организации времени. К примеру, вы можете воспользоваться специальными устройствами и программами, которые помогают координировать рабочие и личные планы.

Карьера и частная жизнь часто кажутся несовместимыми («Как забыть про работу, когда я дома с семьей? Как отключиться от всего и сосредоточиться только на работе?»). Но иногда самое выгодное — снести барьеры между ними. И тут помочь могут те самые технологические новинки, из-за которых мы порой перестаем различать, где кончается работа и начинается наше личное пространство. Они делают работу более продуктивной, а жизнь — более насыщенной. Конечно, этими «штучками» нужно пользоваться с умом. Вот вам и поле для изящных экспериментов! Задача — определить, что и как можно применить именно в ваших обстоятельствах.

Как провести эксперимент, который отразится на всех сферах жизни?

Наше исследование выявило, что в большинстве успешных экспериментов в разных комбинациях используются приемы девяти различных категорий. Эти приемы, сведенные в матрицу, помогут вам достигать «малых побед» и больше успевать на работе, дома, в общественной и личной жизни.

1. Наблюдение и осмысление

Записывайте свои поступки, мысли и ощущения (если возможно, делитесь ими с друзьями, семьей и коллегами), чтобы отследить успехи на пути к вашим профессиональным и личным целям. Это благоприятно отразится на вашей самооценке и поможет вам сфокусироваться на самом главном.

Примеры

- Отмечайте посещения фитнес-центра и то, насколько они вас «зарядили».
- Отмечайте время дня, когда вы испытываете особый подъем или апатию.

2. Планирование и организация

Эффективнее используйте свое время, планируйте дела и готовьтесь к ним.

Примеры

- Используйте КПК для любых задач, не только в работе.
- Обсудите с кем-нибудь ваш распорядок.
- В воскресенье вечером готовьтесь к новой неделе.

3. Восстановление сил и отдых

Уделяйте внимание своему телу, уму и душе, чтобы решать ежедневные рабочие и житейские задачи более энергично, сосредоточенно и результативно.

Примеры

- Откажитесь от вредных привычек (сигареты, алкоголь).
- Оставьте время на чтение книг.
- Займитесь тем, что улучшает ваше эмоциональное и душевное здоровье (йога, медитация и др.).

4. Взаимопонимание и забота

Проводите досуг в компании (например, с коллегами), будьте внимательны к окружающим, стройте с ними доверительные отношения, цените искренних людей.

Примеры

- Организуйте с коллегами книжный клуб или вместе занимайтесь спортом.
- Помогайте детям делать домашние задания.
- Посвятите один день в месяц общественной работе.

5. Определение приоритетов

Берегите физические и эмоциональные силы для общения с людьми, которые вам важны и дороги. Уделяйте им больше внимания и времени, будьте более открытым. Для этого порой придется отказаться от новых планов и ответственных поручений.

Примеры

- Отключайте телефон: пусть в определенные часы вас никто не беспокоит.
- Выделите время, которое вы посвятите только одному человеку или одной задаче.
- Проверяйте электронную почту несколько раз в день в определенные часы.

6. Открытость и интерес

Будьте открыты, внимательнее слушайте окружающих. Так вы сможете найти в них единомышленников, которые поймут ваши ценности и поддержат ваши решения. Интересуйтесь разными сторонами жизни человека и тем самым проявляйте уважение к нему.

Примеры

- Еженедельно выделяйте время на то, чтобы поговорить с вашей супругой или супругом о чем-то важном, выходящем за рамки повседневных забот.
- Делитесь с окружающими своими взглядами.
- Станьте наставником для новых сотрудников.

7. Выбор времени и места работы

Работайте удаленно или по свободному графику, чтобы сделать свой режим более гибким и больше времени уделять семье, общественной работе и себе самому, одновременно повышая свою производительность. Ищите нестандартные подходы и формы работы.

Примеры

- Работайте дома.
- Берите уроки музыки в обеденный перерыв. Работайте в дороге.

8. Делегирование полномочий

Перераспределяйте задачи, так вы укрепите доверие в коллективе, высвободите время и сможете развить руководящие способности в себе и других. Работайте эффективнее, сокращая или исключая второстепенные задачи.

Примеры

- Наймите личного помощника.
- Передайте подчиненным часть своих обязанностей.

9. Поиск новых возможностей

Исследуйте новые возможности, связанные с карьерой или хобби, которые лучше отвечали бы вашим устремлениям и системе ценностей, а также соотносились с нынешней работой, домом, общественной жизнью и личными интересами.

Примеры

- Пробуйте себя в новом качестве на работе, например, сотрудничайте с коллегами из других подразделений.
- Пользуйтесь коучингом в разных его вариантах.
- Вступите в родительский комитет в детском саду, куда ходят ваши дети.

Все удачные эксперименты объединяет одно: они позволяют пересмотреть привычный ход вещей. Именно это удалось нашему директору по продажам. Вам будет легче освободиться от стереотипов и действовать по-новому, если не забывать о главной цели — сделать свою жизнь лучше. Вы — исследователь, и вам нужно проверить, сработает ли идея, принесет ли она пользу вам и вашим близким.

Какой бы категории эксперимент вы ни проводили, перед вами встанут задачи не самой высокой сложности. И не важно, если кто-то считает ваш

план невыполнимым: главное, чтобы вы сами были уверены, что справитесь.

Выберите несколько экспериментов — и вперед

Изучая свои возможности, дайте волю вашему воображению. Но, когда придет время действовать, проводите не больше трех экспериментов сразу — не взваливайте на себя больше, чем вам под силу вынести. Обычно две из трех попыток изменить привычный ход вещей удаются, а третья оказывается не слишком удачной. Как бы то ни было, в итоге на вашем счету окажется несколько небольших побед, а в довесок вы научитесь не идти на поводу у обстоятельств, а вести свою линию, то есть разовьете свои лидерские навыки.

Итак, задача — сузить круг экспериментов до трех. Проанализируйте каждый с такой точки зрения: раз уж вы решились, будьте готовы к неожиданностям. Составляя план, не пытайтесь предусмотреть каждую мелочь.

По ходу дела вам все равно придется его приспособлять к жизни. Один менеджер, назовем его Лим, чтобы выбраться из наезженной колеи, решил участвовать в благотворительном Чикагском марафоне. Он чувствовал, что потерял форму, жаловался на упадок сил; низкий жизненный тонус отражался и на работе, и на личной жизни. Его жена Джоанна ждала первого ребенка. Поначалу она поддержала идею Лима, думая, что тренировки укрепят его, что он снова почувствует вкус к жизни и в результате станет хорошим отцом. Они оба любили спорт. Лим тренировался вместе со своим начальником и сослуживцами, и на семейном совете было решено, что эти занятия полезны и в профессиональном плане: в такой обстановке лучше всего налаживаются человеческие отношения.

Но приближались роды, и Джоанна потеряла покой — мол, готовясь к марафону, Лим мог получить травму. Но на самом деле она видела, что спорт отнимает у мужа слишком много времени и сил как раз тогда, когда она особенно нуждается в его внимании и помощи. Чтобы успокоить Джоанну, Лим попросил у начальства разрешения работать по четвергам дома. Для этого ему пришлось освоить новые программы и ежемесячно высылать начальнику отчеты о «домашней работе». Еще он купил себе сумку-кенгуру, в которой носил новорожденного сына даже дома.

В итоге во время марафона Джоанна не только болела за мужа, но во второй части забега даже присоединилась к нему, чтобы поддержать его в момент, когда силы на исходе. За то время, пока Лим тренировался и работал дома, весь его отдел стал работать лучше. Это немудрено: когда люди видят, что руководство готово войти в их положение, это их окрыляет и внушает оптимизм, что обязательно отражается на результатах. Весть о

новшестве распространилась по всей компании, и вскоре менеджеры разных отделов тоже стали думать о том, как помочь сотрудникам «вписывать» работу в свою жизнь и тем самым сплотить коллектив.

Любой новый опыт обогащает, и любой хорошо подготовленный эксперимент почти всегда приносит пользу, ведь вы учитесь быть лидером, творцом своей жизни. Если ваши опыты пройдут удачно (а так оно и будет, пусть и не каждый раз), выиграют все: вы, ваш бизнес, ваша семья и окружающие.

Как измерять успехи

Есть только один способ пострадать от своего эксперимента: ничему не научиться. Поэтому нам нужна удобная система оценки достижений. Понятно, что достичь желаемых результатов всегда лучше, чем не достичь. Но и попадание в цель еще не делает вас лидером, которым вы хотите стать. Кстати, полезен любой опыт, даже неудачный: он поможет преуспеть в будущем.

Свои достижения Кеннет Чен, о котором я рассказывал, измерял, пользуясь нехитрой таблицей (см. врезку «Как узнать, получится ли мой эксперимент?»). С ее помощью он предсказывал, как эксперимент отразится на всей его жизни, а после его завершения — оценивал, удалось ли задуманное. По примеру Кеннета заведите отдельную страницу для каждой новой попытки, сверху кратко опишите ее суть.

В первой колонке назовите свои цели. В средней — напишите, как будете определять, достигнуты ли они, а в третьей — как будете действовать. Когда вы начнете осуществлять свой план, то наверняка обнаружите, что поначалу сформулировали цели либо слишком широко, либо слишком абстрактно. Поэтому подправляйте план по ходу дела, тогда от него будет больше толку. Главное — понять, как на деле оценить свои достижения. Конкретный способ должен быть «скроен» только под вас.

Участники моего семинара придумали множество показателей для оценки: например, сколько денег они сэкономили, отказавшись от ненужных поездок, реже ли возникают недоразумения при общении по электронной почте, укрепились ли отношения с домочадцами, сколько часов удастся выкраивать на общественную работу в центре для подростков и т.д. Параметры оценки могут быть самыми разными: субъективными и объективными, количественными и качественными, придуманными вами или кем-то другим; вы можете пользоваться ими постоянно или время от времени — тут важно определить частоту «контрольных сверок», ведь трудно все упомнить. Скажем, вы сели на диету, чтобы поправить здоровье, меньше уставать, лучше выглядеть. В этом примере можно оценивать свои

успехи по числу приемов пищи и ее калорийности. Но вы точно забудете, что ели всего пару дней назад, если вовремя это не запишете.

Малые победы — большие перемены

Не стоит злоупотреблять грандиозными экспериментами, кардинально меняющими вашу жизнь. Слишком амбициозные планы обычно проваливаются, лучше «поспешать медленно». Тогда и рисковать ничем особенно не придется, и легче будет преодолеть страх поражения, который гасит творческий запал. Кроме того, вы и ваши близкие скорее увидите результаты, а это вдохновляет на новые свершения.

Как узнать, получится ли мой эксперимент?

Используя этот инструмент, менеджер, которого я условно назвал Кеннет Чен, кратко описал свои цели, задал параметры для оценки успехов и зафиксировал те шаги, которые он предпринял в ходе своего эксперимента (он вступил в совет некоммерческой организации). Эту таблицу мы приводим только как пример, ведь у каждого человека свои неповторимые цели и опыт.

	Цель эксперимента	Критерии оценки	Предпринятые шаги
Работа	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Оправдать ожидания, которые местное общество возлагает на профессиональных управленцев. ▶ Завязать знакомства с руководителями моей компании и другими профессионалами в городе. ▶ Перенять опыт лидерства у членов муниципального совета и сотрудников моей новой компании 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Брать визитки у каждого, с кем я знакоюсь в совете, фиксировать, с каким числом профессионалов удалось пообщаться. ▶ После каждой встречи письменно отмечать лидерские навыки, которые я хотел бы перенять 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Встретиться с моим начальником, у которого большой опыт работы в различных советах. <input type="checkbox"/> Встретиться с директором благотворительного фонда, основанного моей компанией, чтобы узнать, каким интересам компании я мог бы служить и какие отношения мы поддерживаем с различными общественными организациями <input type="checkbox"/> Обсудить планы с Селин и спросить, не захочет ли она вступить в совет. <input type="checkbox"/> Записаться на обзорную сессию по взаимодействию с бизнесом, которую совет проведет 15 декабря. <input type="checkbox"/> Оценить возможности, которые открываются благодаря участию в местной общественной жизни.
Семья	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Привлечь к работе в совете мою подругу Селин. ▶ Получить больше общих тем для общения с сестрой (учительницей в школе для детей-инвалидов) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Наблюдать, как Селин включается в работу совета. ▶ Проследить, сближают ли нас с сестрой разговоры о социальных программах. Отметить, сколько раз за три месяца случаются такие разговоры 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Подать заявку на вступление в местный совет
Общественная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Применить мои организаторские навыки в работе некоммерческой организации. ▶ Больше участвовать в жизни местного сообщества 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Записывать все сведения о некоммерческой организации, которую я собираюсь изучить. ▶ Отмечать, сколько раз мне удалось участвовать в заседаниях совета 	
Личные интересы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Приносить пользу окружающим и получать от этого удовольствие. ▶ Способствовать росту других и радоваться их успехам. ▶ Стать отзывчивее 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Отмечать в дневнике свои ощущения от происходящего. ▶ Оценить влияние, которое я оказываю на людей, и то, насколько широк их круг. ▶ Спросить, действительно ли я становлюсь более внимательным и отзывчивым 	

У принципа малых побед есть и еще одно преимущество: он располагает к вам людей. Вы можете сказать тем, кого затронет ваш эксперимент: «Давайте попробуем! Не получится — будем делать все по-прежнему или придумаем что-нибудь еще». Когда вы предлагаете лишь попробовать, это понятно, и никто не станет сопротивляться идее. Все мы куда охотнее беремся за новое, если это нас ни к чему не обязывает, а результаты можно оценивать по нашему разумению.

Но что значит малая победа? «Малая» — понятие относительное. То, что для вас незначительное усилие, для меня может оказаться огромным шагом, и наоборот. Дело не в словах и не в серьезности намерений. Важно другое: к грандиозной цели нужно идти небольшими шагами. Вот как описал цель своего первого эксперимента Исмаил, предприниматель 50 лет, глава процветающей инженерно-технической компании: «Я хочу реорганизовать мою фирму и изменить свою роль в ней». Ничего себе «маленькая» цель! По сути, руководитель хотел заново разобраться в себе и своем бизнесе.

Двигаться к цели Исмаил решил постепенно. Он не стал штурмовать недостижимые вершины, а предпочел навести порядок в малом. Для начала, чтобы перестроить общение с женой и коллегами, он высвободил время для семьи и церкви, оно стало неприкосновенным. Пытаясь побольше разгрузить себя, он стал передавать полномочия подчиненным, в итоге в организации установилась плоская структура управления. Эти «малые победы» отразились на всей жизни предпринимателя, и в конечном счете ему действительно удалось изменить и компанию, и свою роль в ней. Спустя полтора года после начала эксперимента он признался, что поначалу ему было нелегко передавать контроль над бизнесом в другие руки. Но он при этом «убедился, что, одерживая одну маленькую победу за другой, в итоге выиграешь войну». Новая организационная структура оказалась удобнее и для Исмаила, и для его менеджеров.

Люди участвуют в программе «Универсальное лидерство» по разным причинам. Одни — потому что недовольны собой и своей жизнью, в которой не находится места любимому делу. Другие — потому что не следуют в жизни и работе своим ценностям и это мучительно для них. Третьи страдают от одиночества, им недостает более тесного и доверительного общения с близкими и друзьями, а еще хочется расширить круг знакомств. У четвертых жизнь катится по накатанной колее, в ней не хватает творчества. Они и рады бы что-то изменить, но не знают, как это сделать, а часто им просто не хватает духу.

Интуиция подсказывает мне, что и в вашей жизни много чего можно

подправить. Что ж, дерзайте! Назовите проблемы своими именами, наберитесь смелости, заручитесь поддержкой окружающих — и действуйте. Можете ориентироваться на нашу программу. Мы говорили о том, как важно стать самим собой, следовать своим ценностям, всегда и во всем вести свою линию — то есть стать истинным творцом всех своих побед.

В ваших силах достичь большего, не обманывая ожиданий близких вам людей, почувствовать улучшения во всех областях жизни и достичь гармонии. Ваша должность или положение не имеют значения: вы можете стать сильнее как руководитель и сделать свою жизнь богаче. Условие лишь одно: вы сами должны захотеть этого.

Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2008 года.

Возьмите работу в свои руки

Сумантра Гошал, Хайке Брух

СПРОСИТЕ БОЛЬШИНСТВО МЕНЕДЖЕРОВ, что мешает их профессиональному успеху, и вы услышите знакомый перечень жалоб: нехватка времени; ограниченные ресурсы; недостаток возможностей. Но, если приглядеться получше, становится ясно, что по большей части это просто отговорки. На самом деле успеху менеджеров мешает нечто куда более личное: в глубине души многие из них не вполне уверены в том, что должны действовать согласно собственным суждениям. И вместо того чтобы делать то, что действительно, по их мнению, нужно для успеха компании — и их собственного, — они продолжают бегать как белка в колесе, делая то, чего ожидают от них окружающие.

За последние пять лет мы изучили, как работают на местах сотни менеджеров в разных условиях, в том числе на международных авиалиниях и в крупной американской нефтяной компании. Как мы показали в статье «Берегитесь занятого менеджера» (*Beware the Busy Manager, HBR February 2002*), 90% менеджеров, за которыми мы наблюдали, зря растрачивают свое время и продуктивность, несмотря на то что у них имеются прекрасные проекты, четко определенные цели и знания, необходимые для того, чтобы делать свою работу. Эти менеджеры оказываются в ловушке неэффективности просто потому, что привыкли считать: у них слишком мало полномочий и свободы действий. Категорически необходимое любому по-настоящему успешному менеджеру качество — это способность брать инициативу в свои руки.

В большинстве случаев рабочие обязанности, которые менеджеры принимают как данность, рассчитаны на проявление личной инициативы. В наших исследованиях мы постоянно сталкивались с одной любопытной повсеместной особенностью корпоративной жизни: большинство менеджеров жалуются, что у них слишком мало свободы, и в то же время их боссы жалуются, что менеджеры неспособны использовать имеющиеся возможности. По-настоящему эффективные менеджеры, которых мы видели, всегда целеустремленны, доверяют собственным суждениям и рассматривают свои личные цели, созвучные общим целям компании, в

широкой и долгосрочной перспективе. Они выходят за пределы надуманных ограничений, берут работу в свои руки и достигают большей продуктивности, делая следующее.

Организация задач

Большинство менеджеров чувствуют, что завалены обязанностями и требованиями. Они думают, что без них дело застопорится, и поэтому позволяют реальным или вымышленным повседневным требованиям заменять их собственные суждения. Эффективные менеджеры способны правильно определить приоритеты и понимают, чего действительно ждут от них заинтересованные лица, так что им удается достигать стратегических целей, вместо того чтобы утопать в повседневных «первоочередных» задачах.

Поиск ресурсов

Следуя тому, что они считают жесткими указаниями сверху, многие типичные менеджеры изо всех сил стараются работать, придерживаясь рамок бюджета и учитывая ограничения ресурсов, из-за чего их мышление также становится ограниченным стенами «этого мы не можем». Напротив, эффективные менеджеры вырабатывают изобретательные стратегии обхода этих реальных или вымышленных ограничений. Они добиваются этого, строя и исполняя долгосрочные стратегические планы, идя на компромиссы и иногда даже нарушая правила ради достижения цели.

Идея вкратце

90% менеджеров зря растрачивают свое время и продуктивность, сражаясь с бесконечным потоком чьих-то требований. Почему? Эти менеджеры предполагают — ошибочно, — что эти требования обязательны к исполнению и что у них слишком мало полномочий и свободы действий. В итоге они оказываются в ловушке неэффективности.

Но этой ловушки можно избежать — если мы научимся использовать открывающиеся возможности, верить собственным суждениям и методично преследовать личные цели, соответствующие целям нашей организации. Как это сделать? Установите приоритеты и придерживайтесь их, сосредоточившись лишь на тех усилиях, которые поддерживают эти приоритеты. Преодолевайте ограничения ресурсной базы, подходя к целям со стратегических позиций, демонстрируя успех на каждом этапе. И разработайте ряд альтернативных подходов, которые можно будет использовать, если план А провалится.

Все мы хотим играть важную роль в наших коллективах и успешно строить карьеру. Осознав, как мы сами подавляем себя, и предпринимая целенаправленные стратегические действия, мы можем взять работу в свои руки, вместо того чтобы позволить работе контролировать нас. И что же мы получим? Впечатляющие результаты для наших компаний и приносящую удовлетворение профессиональную жизнь для себя.

Умение видеть и исследовать альтернативы

Среднестатистический менеджер недостаточно хорошо представляет себе общую бизнес-стратегию компании, чтобы сформировать альтернативный взгляд на вещи. Напротив, эффективный менеджер вырабатывает и использует глубокое понимание своего личного поля деятельности в соответствии с этой общей стратегией. Такая тактика позволяет ему придумывать различные инновационные варианты действий в текущей ситуации[6].

Короче говоря, по-настоящему эффективные менеджеры действуют не в контексте индивидуальных задач или обязанностей, а в гораздо более широкой перспективе организации, на которую они работают, и их собственной карьеры. Это может казаться простым делом, но в реальности следовать такому правилу иногда бывает очень тяжело, потому что некоторые корпоративные культуры, на словах пропагандирующие «расширение возможностей», фактически не поощряют самостоятельность среди своих менеджеров. Например, в молодых хай-тек-компаниях менеджеры нередко вынуждены существовать в настолько напряженной и суетливой среде, что обдуманное и настойчивое преследование долгосрочных целей становится практически невозможным. Другие культуры — особенно в старых и устойчивых корпорациях с жесткой иерархией — поощряют сохранение статус-кво вне зависимости от того, насколько успешно функционирует организация. В обоих этих случаях у менеджеров, как правило, вырабатывается реакционный менталитет, так как они заранее предполагают, что любая их инициатива будет проигнорирована или отвергнута.

Однако в большинстве случаев вовсе не среда мешает менеджерам предпринимать целенаправленные действия. Обычно виноваты они сами. Мы обнаружили, что менеджеры могут научиться задействовать собственный потенциал и менять ситуацию. И вот как.

Правильное отношение к требованиям

Практически все менеджеры жалуются: им не хватает времени на

выполнение всего, что от них требуется. В то же время день, разбитый на множество мелких, не связанных друг с другом дел, — это, на самом деле, очень непродуктивный день. Постоянно затыкать дыры может казаться проще, чем установить приоритеты и придерживаться их. На самом деле менеджеры, которые тщательно расставляют границы и определяют приоритеты, достигают гораздо большего, чем вечно занятые.

Чтобы избавиться от привычки затыкать дыры, менеджер должен преодолеть собственное стремление быть незаменимым. Большинство менеджеров обожают чувствовать свою важность для других, ведь их работа предполагает постоянное общение и взаимодействие с разными людьми. Если они не переживают насчет того, как соответствовать ожиданиям босса (или клиента), то волнуются о своих прямых подчиненных, становясь жертвой популярного заблуждения, что хороший начальник всегда должен быть доступен. Поначалу менеджеры — особенно новички — наслаждаются конкуренцией за их время; чем более они заняты, тем более ценными кажутся самим себе. Однако со временем все неизбежно начинает катиться по наклонной. Такой вечно занятый менеджер попросту сгорает и терпит неудачу за неудачей — не только потому, что у него нет времени на преследование собственных интересов, но и потому, что, пытаясь угодить всем, в конечном итоге он, как правило, не может угодить никому.

Джессика Спанджин обнаружила себя в этой ловушке, когда стала младшим консультантом в лондонском отделении McKinsey. Этот пост предполагает самые разные обязанности, касающиеся партнерской группы: консультант ведет различные проекты, выполняет функцию руководителя команды и принимает активное участие в офисной жизни. Спанджин с головой окунулась во все эти дела. В то время как она занималась двумя крупными клиентскими проектами, ее также попросили поучаствовать в отборе нового персонала среди выпускников британских университетов и бизнес-школ, присоединиться к исследовательской группе, стать старшим наставником для шести бизнес-аналитиков, организовать банкет на 750 человек, заняться внутренней подготовкой и помочь с новым проектом для медицинской компании.

Когда участники трех проектных команд, которые она курировала, составили рейтинг менеджеров, Джессика оказалась на втором месте с конца среди сотрудников одного с ней уровня. Она поняла, что ее стремление быть незаменимой проистекает от отсутствия уверенности в себе. «Я никогда никому не отвечала отказом, чтобы они не подумали, что я не справлюсь. Я никогда не говорила "нет" клиенту, который хотел, чтобы я присутствовала на встрече, — рассказывала она нам. — Я делала то, чего, как мне казалось, от меня ожидали, — вне зависимости от того, умела ли я это делать, важно ли это было, и могла ли я с этим справиться чисто физически».

Первым шагом в превращении Спанджин из занятого в эффективного менеджера стало формирование четкого понимания того, чего она хочет достичь в McKinsey: получить место партнера. Ясно представив себя в этой роли, она отказалась от мышления в рамках коротких промежутков времени — от трех до шести месяцев — и начала рассматривать долгосрочные стратегические перспективы в масштабах нескольких лет.

Идея на практике

Чтобы по-настоящему выполнять свою работу и лучше поддерживать приоритеты вашей компании, применяйте три стратегии.

Определите приоритеты

Для быстрого достижения личных и корпоративных целей необходимо притормозить и целенаправленно расходовать свое время и внимание.

Пример: Джессика Спанджин, младший консультант в компании McKinsey, брала на себя слишком много задач, мало связанных с ее способностями и интересами. Результат? Ее проектная команда оценила ее как вторую с конца среди сотрудников того же уровня.

Осознав, что ее стремление быть незаменимой проистекает от собственной неуверенности в себе, Спанджин начала работать над правильной организацией задач. Она сформулировала свою цель: стать партнером. Затем она поставила перед собой долгосрочные приоритеты, способствующие достижению этой цели. Спанджин начала работать над собственным развитием — к примеру, выбирала те поручения, которые действительно были ей интересны. Кроме того, она научилась правильно распределять время, встречаясь только с теми людьми, которым она по-настоящему была нужна, и работая над долгосрочными проектами в те периоды, когда меньше времени проводила в поездках.

Что же она получила в итоге? В списке коллег она стала второй с начала — и получила место партнера в компании.

Освобождайте ресурсы

Чтобы облегчить ресурсные ограничения и обеспечить своим инициативам необходимое финансирование, подходите к целям со стратегических позиций. Имейте терпение. Процесс может растянуться на годы.

Пример: Томас Саттельбергер, заняв пост руководителя отдела организационного развития компании Lufthansa, мечтал основать первую в Германии корпоративную бизнес-школу. Понимая, что ему нужен не один год на то, чтобы заслужить должное доверие, он начал с преобразования

неэффективных процессов в работе с кадрами. Затем он занялся разработкой инициатив в поддержку школы. Он обеспечивал финансирование этих проектов, представляя потенциальным партнерам и руководству убедительные факты и аргументы.

После четырех лет методичной работы генеральный директор и правление Lufthansa наконец прониклись его идеями. Когда он представил директорам докладную записку, предлагая открыть школу, прежде чем Daimler-Benz успеют их обойти, совет тут же дал на это добро.

Изучайте альтернативы

Используйте свои знания для того, чтобы предсказать — и обойти — возможные препятствия на пути к вашей цели. Таким образом вы сможете расширить спектр возможностей для вашей компании и для себя.

Пример: Дэн Андерссон, менеджер нефтеперерабатывающей компании CopocoPhilips, работал в команде, занимавшейся продвижением компании на финском рынке. Copoco хотела хранить нефтепродукты в Финляндии в резервуарах, когда-то заброшенных компанией Shell. Но Андерссон разрабатывал альтернативные планы. К примеру, он предложил строить новые нефтехранилища.

Его усилия окупились. В ходе исследований выяснилось, что заброшенные хранилища непригодны для их целей, и тогда Андерссон активировал свой «план В». Хотя место, где планировалось построить новые хранилища, было сильно загрязнено, Андерссон смог выяснить, что ответственность за это несет Shell и она же должна провести очистку. Когда очистка местности была завершена, Copoco построила новые хранилища.

Copoco стала самым эффективным оператором автоматизированных заправочных станций в Финляндии. Андерссон сейчас возглавляет отдел развития розничных продаж Copoco в Европе.

Такое долгосрочное планирование позволило Спанджин установить ряд долгосрочных целей и приоритетов. Она быстро поняла, что должна сама контролировать свое развитие. Например, она осознала, что корпоративное банковское обслуживание — которое ее коллеги считали областью ее специализации на основании прошлого опыта — на самом деле совершенно ей неинтересно, несмотря на то что она постоянно брала на себя один банковский проект за другим. Вместо этого она решила уделить внимание организационным практикам — тому, что ей действительно нравилось. (В McKinsey, как и во многих других компаниях, консультантам предоставляется значительная свобода в выборе заданий, но большинство менеджеров не пользуются этими возможностями.) Заявив о своих личных

интересах и включив кратко-, средне- и долгосрочные обязанности в общий план, Спанджин почувствовала усиление мотивации и удовлетворения своей работой по сравнению с тем периодом, когда она реагировала только на ежедневные требования.

Наконец, Спанджин научилась распоряжаться своим временем. Она поняла, что ее старания быть доступной для каждого лишь сделали ее недоступной для тех, кому она была действительно нужна. Она начала ставить на первое место время, проводимое ею с клиентами и членами команды. С помощью личного помощника она придала направленность своей работе. Раньше помощник назначал встречи за нее, ориентируясь по ситуации. Теперь Спанджин взяла свой график в собственные руки, определяя, в каких встречах она действительно заинтересована. Она начала распознавать закономерности интенсивности работы в зависимости от времени года; например, осенью она меньше времени проводила в поездках, поэтому в этот сезон она стала уделять по полдня в неделю работе над своими долгосрочными проектами. В конце концов она поняла ироничность эффективного менеджмента: для быстрого достижения действительно важных целей необходимо притормозить и добиться полного контроля над ситуацией. К ее собственному удивлению, как прямые подчиненные, так и непосредственное начальство и клиенты совершенно спокойно воспринимали ее отказы.

Перестав пытаться угодить всем, Спанджин смогла лучше реагировать на те требования, которые решила выполнять, и сама формировать их. Она стала более проактивной — представляла другим свои собственные цели и идеи, чтобы самой влиять на то, чего от нее ждут. Сосредоточившись на наиболее важных обязанностях, она смогла превзойти ожидания. Через год после того, как ее назвали второй с конца, она стала второй с начала. В июне 2003-го Спанджин была названа партнером в McKinsey.

Развитие ресурсной базы

Помимо недостатка времени, многие менеджеры жалуются на нехватку людей, денег и оборудования, а также на засилье правил и предписаний. Они постоянно вынуждены бороться с ограничениями ресурсов. Одни испытывают растерянность и продолжают биться головой о стену, другие просто сдаются. С другой стороны, те, кто разрабатывает долговременные стратегии и добивается своих целей медленно, упорно и стратегически, постепенно получают необходимую поддержку.

Томас Саттельбергер в 1994 году столкнулся со всеми возможными ограничениями, когда ушел из Daimler-Benz и стал главой отдела корпоративного развития и кадров Lufthansa. В тот момент Lufthansa

претворяла в жизнь стратегическую программу по снижению издержек, которая предполагала, что каждое подразделение компании будет снижать общие расходы на 4% в год в течение следующих пяти лет. Обычно указание на экономию интерпретировалось так: инвестиции во что угодно, кроме жизненно необходимых процессов, находятся под запретом. Кроме того, в сфере кадров у Lufthansa была полнейшая неразбериха; самые простые запросы могли обрабатываться месяцами, а в контрактах часто встречались типографские ошибки. Такого рода проблемы существовали в отделе уже не один год.

Для большинства менеджеров на месте Саттельбергера цели были бы очевидны: вывести кадровый отдел на нормальный функциональный уровень без увеличения затрат, обеспечить устойчивость и получать свои деньги. Но устремления Саттельбергера были выше. Он пришел в Lufthansa с мечтой о создании самой прогрессивной корпоративной организации в Германии, в результате чего бывшая местная авиакомпания могла бы превратиться в авиалинии международного уровня. В частности, он хотел открыть на базе Lufthansa первый в Германии корпоративный университет, Школу бизнеса Lufthansa, где применялись бы новаторские подходы к обучению и профессиональному развитию. Университет укрепил бы связи между корпоративной стратегией и развитием организации в целом (и отдельных ее работников). Его учебные планы, в том числе магистерская программа и курсы по менеджменту, должны были разрабатываться, читаться и оцениваться учеными и лидерами мировых компаний, так что менеджеры Lufthansa могли бы получать самую лучшую подготовку.

Преследуя свои цели, Саттельбергер избрал методичный, умный и терпеливый способ наступления. Первым делом он создал воображаемый чертеж, рисующий университет его мечты как своего рода храм воспитания лидеров. Архитектурный подход — мысленное строительство этого храма кирпичик за кирпичиком, колонна за колонной — помог Саттельбергеру разработать долгосрочный стратегический план реализации. Он решил, что оптимизация основных организационных процессов будет хорошей основой для строительства. Разобравшись с этим, он мог бы запустить серию программ развития для персонала, которые бы послужили колоннами, поддерживающими «крышу» общей корпоративной стратегии Lufthansa. Представление своего плана в виде чертежа также помогло Саттельбергеру отделить необходимое от того, что хорошо бы иметь, и того, без чего можно обойтись, и сосредоточиться только на жизненно важных и при этом доступных элементах.

Саттельбергер понимал, что должен проявлять гибкость и что на строительство его храма могут уйти годы методичного труда. Он никогда не описывал свое видение полностью, так как общие затраты могли отпугнуть заинтересованных лиц. Вместо этого он заручился их поддержкой для

индивидуальных проектов и программ и последовательно воплощал в жизнь свои инициативы.

Вторым шагом была закладка фундамента, о котором он думал. За два года Саттельбергер реорганизовал кадровые процессы так, что все запросы рассматривались вовремя и деятельность отдела стала более эффективной. Учитывая печальное состояние кадровой системы Lufthansa, никто не думал, что Саттельбергеру удастся сделать так много. Но он превзошел ожидания.

Пользуясь заслуженным доверием, он затем начал работать над третьим этапом: построением отдельных колонн. Один из проектов, Explorer 21, представлял собой простую и разумную инициативу, согласно которой менеджеры должны были учиться друг у друга. Другая программа, ProTeam, была адресована стажерам. И был еще один крупномасштабный проект, посвященный заимствованию лучших методов работы у таких компаний, как General Electric, Citibank, Deutsche Bank, Daimler-Benz и SAS.

Существенной проблемой были расходы. Саттельбергеру удалось убедить руководство позволить ему сдавать учебные помещения в аренду другим компаниям, чтобы заработать деньги для этих проектов, но этого было мало. Он понимал, что не может давить слишком сильно и слишком быстро: если он переусердствует, то наверняка столкнется с сопротивлением. Поэтому, постепенно добывая средства, Саттельбергер готовился к решающему разговору, вооружаясь аргументами и фактами. Когда главный бухгалтер компании отказался давать ему зеленый свет, Саттельбергер пошел прямо к генеральному директору Юргену Веберу. Разговор оказался непростым, но Вебер в принципе согласился с тем, что проект корпоративного университета — достойная идея. «Ради бога, делайте, что хотите, — в конце концов сказал он Саттельбергеру, — только делайте все правильно и придерживайтесь бюджета».

Вебер и совет директоров постепенно начали видеть глобальную перспективу программ Саттельбергера. Затем, в марте 1998 года, когда Саттельбергер узнал, что Daimler-Benz собираются опередить Lufthansa, открыв собственный корпоративный университет, он сделал заключительный шаг. Твердо настроенный не дать Daimler-Benz оказаться первыми, он написал в совет директоров докладную записку с предложением о создании Школы бизнеса Lufthansa. Его инициатива была одобрена безо всяких проволочек, и уже в следующем месяце Lufthansa открыла первый в Европе корпоративный университет.

Весь процесс потребовал времени, которое, как мы уже увидели, целеустремленные менеджеры вполне способны найти. Саттельбергеру пришлось столкнуться с различными препятствиями, ждать и даже отказываться от некоторых аспектов своих проектов. В течение первых двух лет он ни с кем не обсуждал свою мечту о корпоративном университете, зная, что сначала должен навести порядок в организации. Затем, медленно

и постепенно, он начал работать над преодолением ресурсных ограничений. Хотя он начинал, имея меньше, чем рассчитывал, он не позволял своей решимости угаснуть. Lufthansa никогда не измеряла выгоду от бизнес-школы в точных цифрах, однако, по субъективным оценкам топ-менеджеров, отдача оказалась куда больше вложений.

Разработка альтернативных вариантов

Принимая решения или претворяя в жизнь инициативы, менеджеры также часто попадают в ловушку неисследованных вариантов. Они либо вообще не видят альтернатив, либо не умеют извлечь выгоды из тех, что у них имеются. Игнорируя свою свободу действий, менеджеры теряют возможности. И наоборот, целеустремленные новаторы пользуются личным опытом, который дает им уверенность в своих силах, широкий взгляд на свою сферу деятельности и доверие со стороны других. Такие менеджеры развивают в себе способность видеть новые возможности, бороться за них и успешно использовать.

Дэн Андерссон был менеджером среднего звена, работавшим в Стокгольме на нефтеперерабатывающую компанию ConocoPhillips. Будучи уроженцем Финляндии, он принес в компанию ценное менеджерское качество: глубокое знакомство с финским рынком. Эти знания позволили ему донести до руководства, которое не владело языком и не понимало сложностей ведения бизнеса в Финляндии, необходимую информацию о местных особенностях. Андерссон, находившийся под крылом управляющего производством Conoco's Nordic, быстро понял, как различные невидимые силы — неформальные правила и нормы, процессы принятия решений, личные отношения и социальная динамика — влияют на принятие новых идей. Он интуитивно угадал, как правильно представлять свои предложения и насколько сильно можно давить на руководство в каждый момент времени.

Андерссон присоединился к команде, исследующей возможности продвижения Conoco на финский рынок, которое означало бы конец 50-летней монополии в регионе. Первой задачей было устройство в Финляндии нефтехранилищ, что позволило бы компании ввозить собственные нефтепродукты. Проект оценивался примерно в \$1 млн. После нескольких месяцев интенсивных поисков команда обнаружила в городе Турку существующее хранилище, которое за несколько десятков лет до этого было заброшено компанией Shell. Старые резервуары, построенные еще в 1920-х годах, на вид были вполне чистыми и пригодными для использования. Команда из Conoco подумала, что решение найдено. Однако Андерссон в это время все равно продолжал мысленно строить альтернативные планы. План

В состоял в постройке новых хранилищ; план С — в создании совместного предприятия с конкурентами; а план D — в поиске инвестора.

После нескольких месяцев переговоров власти города Турку одобрили аренду Сопосо старых резервуаров. Но потом прозвучал судьбоносный звонок из лаборатории Сопосо: в стали оказалось слишком высокое содержание углерода, и резервуары нельзя было использовать для хранения нефтепродуктов. Не имея собственного хранилища, Сопосо не могла продвигаться на финский рынок. В стране не было другого хранилища, которое компания могла бы купить. Казалось, что единственный возможный вариант — отказаться от проекта. Все члены команды сдались, кроме Андерссона, который предложил претворить в жизнь план В.

Заручившись поддержкой местных властей, он уговорил топ-менеджеров Сопосо приехать в Финляндию, чтобы обсудить возможность постройки нового хранилища на старом месте. Когда босс Андерссона увидел землю и осознал представляющиеся возможности, он загорелся энтузиазмом по поводу строительства. Однако оказалось, что участок сильно загрязнен; на очистку ушли бы десятки миллионов евро. Тем не менее Андерссон не сдался и тут. С помощью городских властей он нашел оригинальный контракт, в котором было ясно прописано, что за очистку земли несет ответственность Shell. Когда очистку завершили, Сопосо начала постройку хранилища. Через три года, когда в порт прибыл первый танкер Сопосо, его встречали представители города, сотни зрителей, команда финского телевидения и топ-менеджеры компании. Сегодня Сопосо — самый эффективный оператор автоматических заправочных станций самообслуживания в Финляндии.

Андерссон как менеджер оказался предан не просто своей работе, но достижению тем или иным способом стратегических целей своей компании. Изучив все препятствия и найдя пути их обхода, он смог расширить возможности как для своей компании, так и для себя лично. Сегодня он занимает пост главы отдела по развитию розничной торговли СопосоPhilips в Европе.

Умение и готовность действовать — это не какой-то особый дар, ниспосланный немногим. Большинство менеджеров могут развить в себе эту способность. История Спанджин демонстрирует нам, как сосредоточенность на четких долгосрочных задачах расширила ее горизонты. Саттельбергер и Андерссон смогли преодолеть ограничения и трудности, претворив в жизнь собственные планы и показав своим компаниям новые возможности.

В наших исследованиях менеджмента мы обнаружили, что разница между теми, кто берет инициативу на себя, и теми, кто этого не делает,

особенно отчетливо проявляется в периоды серьезных перемен, когда работа менеджера становится в некотором роде хаотичной и неструктурированной. Те, кто переживает из-за соответствия явным или воображаемым ожиданиям, в результате такой потери структурированности теряют правильный курс и оказываются буквально парализованными. И напротив, эффективные менеджеры используют возможность расширить сферу своей деятельности, найти новые пути и воплотить большие цели.

Когда менеджер сам управляет своими решениями и чувствует свободу выбора, он испытывает подлинное удовольствие от работы. Он начинает намеренно искать ситуации, выходящие за рамки его обычной деятельности, и наслаждается открывающимися возможностями. И самое главное — эффективные менеджеры, готовые действовать, управляют своей работой, а не наоборот.

Впервые опубликовано в выпуске за март 2004 года.

Моменты величия: войти в базисное состояние лидерства

Роберт Куинн

В КАЧЕСТВЕ ЛИДЕРОВ иногда мы по-настоящему «на коне», иногда — нет. Почему так происходит? В чем разница между совершенством и обычной компетентностью? Стремясь найти путь к совершенству, мы пытаемся вычленивать качества и особенности поведения великих лидеров, чтобы взять их на вооружение. Почти все программы корпоративных тренингов и книги по лидерству исходят из предположения, что мы должны изучать поведение тех, кто достиг успеха, и учить других следовать примеру победителей.

Однако я и мои коллеги обнаружили, что в тех случаях, когда лидеры справляются со своим делом лучше всего, они никого не копируют. Напротив, они опираются на собственные фундаментальные ценности и способности, используя присущий им настрой, но парадоксальным образом он не является их нормальным состоянием. Я назвал такое состояние *базисным состоянием лидерства*. Именно так мы ведем себя, когда сталкиваемся с кризисом и в итоге решаем двигаться вперед. Вспомните случаи, когда жизнь бросила вам вызов: это может быть продвижение по службе, риск профессиональной неудачи, серьезное заболевание, развод, смерть любимого человека или иной тяжелый удар. Скорее всего, если вы приняли решение не соответствовать ожиданиям окружающих, а делать то, что инстинктивно кажется вам правильным, — другими словами, если вы были на коне, вам удавалось пройти через испытание, выпавшее на вашу долю.

Можно ли войти в базисное состояние лидерства без кризиса? Проводя тренинги с управляющими компаний, я обнаружил, что, если мы зададим себе всего четыре вопроса и честно на них ответим, у нас получится войти в это состояние в любой момент. Это, конечно, временное состояние, усталость и внешнее сопротивление со временем выбивают нас из седла. Но каждый раз, когда мы достигаем его, мы возвращаемся к своему обыденному существованию, усилив наши способности, и, кроме того, обычно мы положительно влияем на работу окружающих нас людей. Со временем все мы можем стать более эффективными лидерами, по своей

воле входя в базисное состояние лидерства и не ожидая, пока к этому нас подтолкнет кризис.

Определение базисного состояния

Даже люди, которые естественно и свободно проявляют свои лидерские качества, вызывая восторг всех окружающих, — президенты, премьер-министры, генеральные директора — не пребывают постоянно в базисном состоянии лидерства. Большую часть времени они ведут себя «как обычно»: это поведение, вполне здоровое и даже необходимое во многих обстоятельствах, решению кризисов, правда, не способствует. В нормальном состоянии люди, как правило, не покидают свои зоны комфорта и позволяют внешним силам определять свое поведение и решения. Они теряют свое духовное влияние и для того, чтобы что-то изменить, зачастую полагаются на рациональные аргументы и властные полномочия. Подчиненные из страха выполняют то, что требует от них начальство, но результат обычно не поражает воображение и повторяет уже существующее.

Чтобы положительно повлиять на работу других людей, мы сами должны перейти в базисное состояние лидерства. Чтобы сделать это, необходимо двигаться в четырех направлениях (см. рисунок «Нормальное и базисное состояние»).

Во-первых, от стремления сохранить комфорт мы должны перейти к стремлению получить результат. В первом случае мы чувствуем себя в безопасности, однако со временем это порождает ощущение тоски и бессмысленности существования. В своей книге «Путь наименьшего сопротивления» (The Path of Least Resistance) Роберт Фриц подробно рассказал, почему ответ на один-единственный вопрос может перевести нас из нормального, пассивного состояния в гораздо более производительное. Вопрос звучит так: какого результата я хочу добиться? Честный ответ на этот вопрос помогает нам уйти с пути наименьшего сопротивления и ведет нас от простого решения проблемы к выявлению цели.

Идея вкратце

Как все лидеры, иногда вы «на коне», а иногда нет. Как проложить путь от обладания компетенциями к совершенству? Не полагайтесь на подражание другим лидерам или изучение пособий по лидерству. Вместо этого войдите в базовое состояние лидерства: стиль управления, проявляющийся, когда кризис подталкивает вас обратиться к инстинктам и глубинным ценностям. В этом состоянии вы инстинктивно знаете, что делать: задача вам под силу, и вы

показываете наилучший результат.

К счастью, чтобы войти в базисное состояние лидерства, кризис не нужен. Вы можете обрести его в любой момент (перед решающей беседой, ключевым совещанием), задав себе четыре вопроса.

- **Нацелен ли я на результат?** Сформулировали ли вы результат, которого хотите достичь?
- **Руководствуюсь ли я собственными внутренними ценностями?** Готовы ли вы поспорить с ожиданиями окружающих?
- **Сосредоточен ли я на других?** Ставите ли вы цели организации превыше собственных?
- **Открыт ли я?** Замечаете ли вы знаки, указывающие на необходимость измениться?

Никто не может работать на максимум круглые сутки. Но с каждым разом вам будет все легче переходить в базисное состояние лидерства, и вы будете вдохновлять окружающих на достижение новых вершин.

Во-вторых, от «внешнего» управления мы переходим к «внутреннему». Это означает, что мы перестаем соответствовать ожиданиям окружающих и подчиняться духу времени. Руководствоваться собственными внутренними ценностями означает осознать собственные глубинные ценности и стать более цельными, уверенными в себе, стать самими собой. Приобретая большую уверенность в себе и становясь более цельными, мы начинаем вести себя иначе. Другим остается лишь сделать выводы о нашем новом образе действий. Некоторым людям он придется по душе, других обидит. Однако здесь нет ничего плохого: когда мы верны своим ценностям, то не имеем ничего против подобного конфликта.

Идея на практике

Чтобы войти в базисное состояние лидерства, сделайте несколько шагов.

1. **Осознайте, что это состояние вам знакомо.** Вы уже сталкивались с серьезными испытаниями прежде и, преодолевая их, входили в базисное состояние. Вспоминая уроки, извлеченные из этих мгновений, вы излучаете позитив и видите новые возможности в текущих обстоятельствах.
2. **Проанализируйте текущую ситуацию.** Сравните свою стандартную продуктивность с максимальной. Вы восплачете желанием улучшить то, что делаете сейчас, и преисполнитесь уверенности в том, что вы вновь сможете войти в базисное состояние.

3. Задайте себе четыре вопроса, приведенные в таблице.

Задавая вопрос...	Вы переходите от...	К...
Ориентирован ли я на результат?	Зоны комфорта и решения однотипных задач	Возможностям, которые прежде не существовали
Руководствуюсь ли я собственными внутренними ценностями?	Соответствия ожиданиям окружающих и существующим условиям	Осознанию своих глубинных ценностей, свободным и уверенным действиям, использованию развивающих конфликтов
Сосредоточен ли я на других?	Формирования отношений, руководствуясь своими личными интересами	Работе на благо организации — даже в ущерб себе
Открыт ли я вовне?	Контроля за окружением, постепенных изменений и следования установленным правилам	Способности учиться у окружающих, осознанию необходимости изменений, уходу от стереотипов

Пример: Джон Джонс, успешный лидер, управляющий изменениями, вывел из кризиса две проблемные компании, входившие в состав корпорации. Ему пообещали президентский пост в одной из крупнейших компаний корпорации после ухода в отставку нынешнего президента, а до того момента поручили контролировать компанию, дни которой были сочтены ввиду ее неэффективности. Он решил реструктурировать компанию. Спустя девять месяцев он все же увидел некоторые улучшения. Но сотрудники не пострадали.

Чтобы перейти в базисное состояние, Джон спросил себя о следующем.

- **Ориентирован ли я на результат?** Внезапно он четко представил себе новую стратегию для его отстающей компании вместе с планом по ее реализации (включая переназначения сотрудников). Теперь он почувствовал, что полон энергии.
- **Руководствуюсь ли я собственными внутренними ценностями?** Он осознал, что, сконцентрировавшись на обещанном повышении, не мог выполнять сложную работу, так необходимую в тот момент, чтобы мотивировать сотрудников своей компании на большой результат.
- **Сосредоточен ли я на других?** Он решил отказаться от президентского поста, чтобы спасти свою компанию, — это соответствовало его лидерским ценностям. Таким образом, он пожертвовал своей карьерой во имя большего блага.
- **Открыт ли я?** Он прекратил вводить себя в заблуждение, утверждая, что сделал все возможное для погибающей компании, и осознал, что у него есть

силы исправить ситуацию.

В-третьих, мы перестаем замыкаться на себе, а вместо этого начинаем больше обращать внимание на других людей. Мы ставим нужды организации как единого целого выше собственных. Немногие признаются, что личные нужды ставят выше общего блага, но потребность контролировать отношения так, чтобы они отвечали нашим собственным интересам, является естественной и нормальной. Однако концентрация на себе со временем приводит к чувству изолированности. Когда же мы на первое место ставим общее благо, наградой нам становятся доверие и уважение окружающих. Мы создаем более тесные отношения, становимся более чуткими. Сопереживание ведет к росту сплоченности. Наше восприятие социума обогащается, а это помогает нам выходить за пределы конфликтов, которые являются необходимым условием существования высокоэффективных организаций.

Нормальное и базисное состояние

В обычных обстоятельствах лидеры пребывают в своем нормальном состоянии и делают только то, что надо. Но некоторые трудные задачи требуют взгляда с высоты — именно это мы называем базисным состоянием лидерства. Эти состояния сравниваются ниже.

В нормальном состоянии я...	В базисном состоянии я...
СТРЕМЛЮСЬ К КОМФОРТУ Довольствуюсь тем, что мне известно	СТРЕМЛЮСЬ К РЕЗУЛЬТАТАМ Выхожу за пределы изведанного, чтобы достичь новых грандиозных целей
«УПРАВЛЯЮСЬ» ИЗВНЕ Подчиняюсь чужим желаниям, чтобы сохранить мир	БЕРУ РУЛЬ В СВОИ РУКИ Веду себя сообразно собственным ценностям
ЗАМЫКАЮСЬ НА СЕБЕ Ставлю свои интересы выше интересов группы	УДЕЛЯЮ ВНИМАНИЕ ДРУГИМ Ставлю на первое место общее благо
НЕВОСПРИИМЧИВ Блокирую внешние стимулы, чтобы заниматься своим делом и избегать риска	ВОСПРИИМЧИВ Учусь у своего окружения и понимаю, когда нужно измениться

В-четвертых, мы становимся более восприимчивыми к внешним сигналам и стимулам, в том числе к тем, которые заставляют нас

отважиться на поступки, для совершения которых мы должны покинуть собственную зону комфорта. В нормальном состоянии мы обращаем внимание на сигналы, которые, согласно нашему опыту, значимы для нас. Если от нас требуется что-то слегка скорректировать, то мы не против. Однако, если от нас требуются более серьезные изменения, мы зачастую занимаем оборонительную позицию и отказываемся сделать это, и такая самозащита с помощью самообмана отделяет нас от постоянно изменяющегося окружающего мира. Мы живем с устаревшим и менее адекватным представлением о реальности. Однако, находясь в базисном состоянии лидерства, мы лучше осознаём, что происходит вовне, и у нас появляются новые представления о мире. Мы адаптивны, уникальны и не теряем связи с реальностью. В этом состоянии открытости вовне все люди отличаются друг от друга.

Эти четыре качества — ориентация на результат, внутренние ценности, интересы других людей и открытость вовне — составляют основу позитивного влияния человеческой личности, влияния производительного и притягательного. Человек, лишенный этих качеств, может обладать большим влиянием, но его или ее влияние будет, скорее всего, основано на какой-то форме контроля или силы, что обычно не привлекает к лидеру преданных сторонников. Входя в базисное состояние лидерства, мы увеличиваем вероятность того, что и другие люди поднимутся на более высокий уровень общности, проявят высокую эффективность, которая останется в силе даже в наше отсутствие.

Подготовка к переходу в базисное состояние

Поскольку люди не покидают собственную зону комфорта, пока их к этому не вынудят, многие находят полезным следовать некоей процедуре, когда желают перейти в базисное состояние лидерства. Я обучаю этому приему руководителей и использую его в собственной работе. Его смысл заключается в четырех интроспективных вопросах, цель которых — помочь нам преодолеть естественные механизмы нежелания. Когда люди осознают собственное притворство, им проще измениться. Те, для кого концепция «базисного состояния» новая, нуждаются в двух подготовительных шагах, прежде чем они поймут эту технику и смогут ею пользоваться.

Шаг 1. Осознайте, что раньше вам уже случалось пребывать в базисном состоянии лидерства

Каждый читатель этой книги так или иначе уже находился в базисном состоянии лидерства. Все мы сталкивались с серьезными трудностями в

нашей личной жизни или карьере. В тех случаях, когда мы выходили победителями, мы, безусловно, добивались своего, войдя в базисное состояние лидерства. Когда я знакомя людей с этой концепцией, я прошу их вспомнить два трудных случая из прошлого и подумать, что происходило с ними с точки зрения намерения, цельности, доверия и адаптивности. Сначала люди отказываются, поскольку я прошу их освежить в памяти время страданий и боли. Но когда они начинают анализировать случившееся, то понимают, что возвращаются к моментам величия. Тяжелые события зачастую выявляют лучшее в нас. Воскрешая в памяти уроки таких событий, люди испытывают положительные эмоции и начинают лучше разбираться в перспективах будущего. Предлагая это упражнение, я прошу людей поразмыслить над своим поведением в таких ситуациях с точки зрения характеристик базисного состояния лидерства (см. рисунок «Все мы через это прошли», где представлен анализ двух случаев из жизни).

Иногда я прошу участников семинара поделиться своими историями. Естественно, людям не хочется говорить о тяжелых временах. Чтобы помочь участникам раскрыться, я рассказываю о трудностях, с которыми столкнулся сам и о которых в обычных обстоятельствах не стал бы откровенничать. Проявив открытость, я в награду получаю доверие группы и помогаю участникам набраться храбрости и последовать моему примеру. Когда на семинаре для группы руководителей я сделал первый шаг, один из участников поведал нам о случае, когда он нашел новую работу, что потребовало от него перевезти на новое место всю семью. Когда он готовился к переезду, ему в панике позвонил новый босс и попросил, отложив все, выйти на работу немедленно: инженерный отдел, отвечающий за Новую Англию, ушел со службы в полном составе, и клиенты в этом регионе остались без какой бы то ни было техподдержки. Руководителю пришлось срочно браться за дело, а его семье — заниматься переездом без его помощи. Следующие несколько месяцев он описывал как «самые лучшие и самые худшие» в своей жизни.

Еще один участник семинара поведал присутствующим о том, как у него обнаружили рак на следующий день после того, как он получил повышение и перебрался в Париж, не зная ни слова по-французски. Его голос дрогнул, когда он рассказывал об этом тяжелом моменте своей жизни. Но затем он сказал и о положительном итоге: он победил болезнь, справился с работой, стал более влиятельным и «настоящим» лидером. Другие участники тоже поделились своими историями, и я увидел, какая значительная перемена произошла с группой. Изначальное сопротивление и цинизм исчезли, и участники начали серьезно анализировать базисное состояние лидерства. Они увидели силу этой концепции и осознали, что соображения гордости или репутации стоят на пути их собственного прогресса. Восстанавливая

пережитое, они поняли, что стали более целенаправленными, естественными, сострадательными и чуткими к новому.

Все мы через это прошли

Двое участников семинара по лидерству, проводившемуся в Школе бизнеса Росса при Мичиганском университете, использовали эту таблицу самооценки с целью узнать, как они оказались на высоте положения, столкнувшись с самыми большими трудностями в своей жизни — и перейдя в базисное состояние лидерства. Вы можете воспользоваться таким же подходом, чтобы проанализировать вашу реакцию на самые значительные трудности собственной жизни.

	УЧАСТНИК А	УЧАСТНИК Б
Ключевой кризис	Мне поручили работу, которая была очень важна для организации, но для которой у меня не хватало способностей. Мне пришлось заставлять людей делать то, чего они не хотели	Я «загнал» себя на работе, и дома дела разладились. В конце концов жена сказала, что хочет развестись со мной
Как вы перешли к ориентации на результаты?	Я пытался увильнуть от выполнения своих обязанностей, но меня мучило чувство вины. В итоге я решил, что мне надо измениться. Я представил себе, как должен выглядеть успех, и решил, что ради него пойду на любые перемены	Я чувствовал, что лишился всего: семьи, богатства, положения. Я перестал общаться с людьми и запил. Наконец я решил обратиться за помощью к профессионалу и при его поддержке разобрался со своими ценностями и сделал выбор, определивший мое будущее
Как вы начали больше полагаться на собственные внутренние ценности?	Я перестал так сильно беспокоиться из-за того, как другие люди судят и оценивают меня. Я начал действовать, исходя из собственных ценностей. Я почувствовал себя сильнее, чем когда бы то ни было, и осознал, насколько моими действиями управлял страх	Я предавался саморефлексии, вел дневник. Мне стало ясно, что я — это не только мой брак, мое богатство, мое положение. Я — это нечто большее. Я стал задумываться о том, что могу дать другим людям, и начал больше участвовать в общественных делах
Как вы стали больше внимания обращать на потребности других людей?	Я осознал, насколько сильно нуждаюсь в других, и начал больше ими интересоваться. Я научился лучше слышать то, что мне говорят, и сам я говорил не только «от головы», но и «от сердца». Мои коллеги отреагировали на эту перемену. И сегодня я по-прежнему поддерживаю близкие отношения с этими людьми	Когда я начал расти и чувствовать себя более уверенно, улучшились мои отношения с людьми. Теперь на работе я требую от людей больше, чем когда-либо раньше, но вместе с тем я оказываю им гораздо больше поддержки. Я забочусь о них, и они это чувствуют
Как вы стали более открытым человеком?	Я экспериментировал с новыми подходами. Не всегда все получалось, но эта работа поддерживала мозг в рабочем состоянии. Я старался принимать во внимание любую реакцию обратной связи. Мне очень хотелось сделать все правильно. Я совершил много открытий. Каждый шаг вперед приносил радость	Я почувствовал, что стал сильнее. Я уже не робел, если ответная реакция людей была негативной. Думаю, это потому, что я уже не так боялся роста и перемен

Шаг 2. Проанализируйте свое нынешнее состояние

Когда мы находимся в базисном состоянии лидерства, мы обладаем разнообразными позитивными качествами — это ясность видения, расширение спектра возможностей, сопереживание и творческое мышление (см. рисунок «Находитесь ли вы в базисном состоянии лидерства?», где дан

перечень контрольных вопросов, разбитых на четыре группы). Большинство из нас предпочли бы сказать, что эти качества присущи им постоянно, но на самом деле это так лишь время от времени.

Сравнение результатов нашей обычной работы с тем, чего мы добиваемся в свои лучшие моменты, порождает желание улучшить то, что мы делаем сейчас. Память о том, что в прошлом нам случалось делать свое дело лучше, вселяет в нас уверенность, что мы сможем добиться этого снова; она подавляет страх перед неизвестностью и риском.

Задаем четыре вопроса

Конечно, понимать, что такое базисное состояние лидерства, и осознавать его силу не означает находиться в этом состоянии. А чтобы перейти в него, нужно приложить усилия. Для начала нам следует задать себе четыре вопроса, которые соответствуют четырем качествам базисного состояния.

Чтобы продемонстрировать, как каждое из этих качеств влияет на наше поведение, когда мы пребываем в базисном состоянии лидерства, я в качестве примера расскажу вам о двух руководителях. Один из них президент компании, назовем его Джон Джонс. Второй, Роберт Ямамото, исполнительный директор Молодежной торговой палаты Лос-Анджелеса. Оба они, столкнувшись с серьезными трудностями, изменили собственный взгляд на работу и жизнь. С Джоном я познакомился на курсах для руководителей, где был преподавателем. Джон был успешным лидером, не боящимся перемен: в своей корпорации он руководил перестройкой двух компаний. Однако он чувствовал себя разочарованным. Дело в том, что ему обещали пост президента одной из крупнейших в корпорации компаний сразу после того, как уйдет в отставку нынешний президент, — что должно было произойти в ближайшем будущем. А пока ему предложили временно возглавить компанию, которую все считали совершенно неэффективной. В обязанности Джона входило закрыть компанию, однако он воспринял ситуацию как брошенный ему вызов и решил перестроить компанию. Однако, проработав в ней девять месяцев, Джон не добился серьезных улучшений, и подчиненные не разделяли его стремлений.

Находитесь ли вы в базисном состоянии лидерства?

Вспомните моменты, когда вы находились в базисном состоянии лидерства — когда как лидер вы были в наилучшей форме, — и обратитесь к этому перечню характеристик, чтобы определить, какие качества вы тогда проявили. Затем поставьте галочку напротив пунктов, которые описывают ваше поведение в

настоящий момент. Сравните прошлое и настоящее. Если разница большая, что необходимо изменить, чтобы вернуться в базисное состояние?

В лучшие моменты в прошлом мне было свойственно...	Сейчас мне свойственно...	
_____	_____	ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ
_____	_____	Понимать, к какому результату я стремлюсь
_____	_____	Поддерживать высокие стандарты
_____	_____	Инициировать действия
_____	_____	Ставить перед людьми трудные, но интересные задачи
_____	_____	Разрушать статус-кво
_____	_____	Завоевывать внимание людей
_____	_____	Чувствовать общность целей
_____	_____	Обсуждать неотложные дела
_____	_____	ОПОРА НА СЕБЯ
_____	_____	Опирается на свои глубинные ценности
_____	_____	Искать мотивацию в себе
_____	_____	Чувствовать себя более сильным и способным
_____	_____	Быть смелым лидером
_____	_____	Выводить на поверхность скрытые конфликты
_____	_____	Выражать то, во что искренне верю
_____	_____	Чувствовать общность видения
_____	_____	Вести разговор искренне
_____	_____	ОРИЕНТАЦИЯ НА НУЖДЫ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ
_____	_____	Жертвовать личными интересами во имя общего блага
_____	_____	Видеть потенциал в каждом
_____	_____	Доверять людям и заботиться о взаимосвязи
_____	_____	Сопереживать нуждам других людей
_____	_____	Выражать заботу

_____	_____	Поддерживать людей
_____	_____	Чувствовать себя частью единого целого
_____	_____	Участвовать в разговорах, затрагивающих общие интересы
_____	_____	ОТКРЫТОСТЬ ВОВНЕ
_____	_____	Двигаться вперед, в неизвестность
_____	_____	Интересоваться реакцией на свои действия
_____	_____	Уделять серьезное внимание происходящему
_____	_____	Расширять свои знания
_____	_____	Искать новые возможности
_____	_____	Постоянно расти
_____	_____	Чувствовать, что вносишь свой вклад
_____	_____	Участвовать в творческих дискуссиях

Роберт добивался результатов, которые считал вполне приемлемыми (если не исключительными) для своей компании. И потому, когда новый президент правления попросил его написать заявление об отставке, Роберт был ошеломлен. Он пережил период болезненного самоанализа, перестал доверять людям и усомнился в собственных навыках как руководителя и лидера. Испытывая беспокойство за свою семью и свое будущее, он начал подыскивать новую работу и написал заявление, о котором его попросили. Как вы увидите, хотя для Джона и Роберта ситуация была непростой, они находились в преддверии изменений лучшему.

Нацелен ли я на результат?

Большую часть времени мы нацелены на комфорт. Мы стараемся делать то, что умеем делать. Может, мы даже полагаем, что стремимся к новому, но если для этого необходимо выйти из собственной зоны комфорта, мы исподволь — практически бессознательно — стремимся этого избежать. Пусть даже на словах мы выступаем за грандиозные цели, но работу свою организовываем так, чтобы в административном отношении она была максимально комфортной: это дает нам возможность избегать конфликтов. Однако в результате мы лишь воспроизводим старое.

Зачастую окружающие «помогают» нам поддерживать это заблуждение. Ориентация на комфорт подразумевает лицемерие, самообман — и нормальное существование. Понимание того, какого результата мы стремимся достигнуть, заставляет нас перестроить свою жизнь. Вместо того чтобы бежать от проблемы, мы идем навстречу возможности, которой

раньше не существовало. Мы становимся более активными, целеустремленными, оптимистичными, сильными и упорными. Мы также ощущаем себя более энергичными и этой энергией заряжаем окружающих.

Посмотрим, что случилось с Джоном. Когда я первый раз говорил с ним, он описывал мне свою стратегию без особого энтузиазма. Чувствуя его пассивность, я задал ему вопрос, чтобы проверить, насколько он стремится достигнуть цели, которую, по его словам, поставил перед собой.

Предположим, вы рассказали своим подчиненным правду: что на самом деле никто не ждет от вас успеха, что вас определили сюда временно, всего на полгода, что вам обещали теплое местечко по окончании этого срока. А затем скажите им, что вы вместо этого решили отказаться от теплого местечка и рискнуть своей карьерой, поставив на этих людей. И затем, заново исполнившись оптимизма в отношении перспектив компании, вы поставите перед своими сотрудниками задачи, которые выходят за пределы их обычных возможностей.

К моему изумлению, Джон ответил, что уже начал задумываться о чем-то подобном. Он схватил салфетку и быстро набросал новую стратегию вместе с планом ее реализации, включая перестановки персонала. Идея была очень четкой и неотразимой, и вот Джон уже бурлит энергией.

Что произошло? Джон был президентом своей компании и потому обладал определенными властными полномочиями. И он перестроил две другие компании, а это свидетельствует о том, что у него есть знания и компетентность, необходимые для лидера, руководящего переменами. Однако Джон не смог успешно осуществить перестройку в этой компании. Почему? Потому что он вернулся в свою зону комфорта. Он делал все ради проформы, делал то, что работало раньше. Джон подражал успешному лидеру — в данном случае себе самому. Однако подражание не поможет войти в базисное состояние лидерства. Если бы я обвинил Джона в том, что он не проявляет приверженности своему видению, он бы оскорбился и принялся горячо спорить, отрицая правду. А мне надо было лишь подтолкнуть его в правильном направлении. Как только Джон представил себе результат, который хотел получить, и искренне решил его добиться, возникла новая стратегия, и Джон ощутил прилив сил.

Теперь вернемся к Роберту, который отправился на свое последнее, как он полагал, заседание совета директоров и внезапно обнаружил, что его поддерживает гораздо больше народа, чем он полагал. И, как ни удивительно, к концу заседания он по-прежнему занимал свою должность. Тем не менее эта удача заставила его продолжить переоценку собственных ценностей. Роберт начал обращать больше внимания на свои действия; он заметил, что склонен работать на тактическом уровне и тяготеет к выполнению рутинных задач. И Роберт пришел к выводу, что ведет себя не как лидер, а как управляющий. Он всего лишь играл роль, уступая

«должность» лидера президенту совета, не потому, что этот человек обладал знаниями и видением, необходимыми для лидера, а потому, что право руководить связано с этой должностью. «Неожиданно для себя я принял решение стать настоящим лидером своей организации, — сказал Роберт. — Я как будто заново родился. Но дело было не во мне: мне необходимо было сделать это ради блага всей организации».

Решив стать «настоящим лидером», Роберт задумался о стратегических целях, которых он хотел бы достичь. И в этот момент он заметил, что вышел из своей зоны комфорта — начал вести себя по-новому и ставить перед собой новые задачи.

Руководствуюсь ли я собственными внутренними ценностями?

В нормальном состоянии мы подчиняемся давлению социума, чтобы избежать конфликтов и не порывать связи с нашими коллегами. Однако со временем мы начинаем чувствовать, что связь ослабла, поскольку избегание конфликтов ведет к политическим компромиссам. Мы начинаем терять собственную уникальность и цельность, а стоящие перед нами цели (творческое стремление к внешнему результату) превращаются в стремление сохранить мир. По мере углубления этой проблемы мы начинаем терять надежду и энергию.

Эта потеря энергии была очевидна в случае с Джоном. Он был звездой своей корпорации. Но поскольку он — по крайней мере отчасти — больше думал о своей грядущей награде — тепленьком местечке, то недостаточно концентрировался на той тяжелой работе, которую надо было делать в настоящий момент. И потому не предъявлял высоких требований к людям, которыми руководил. Чтобы добиться от них большего, Джону надо больше полагаться на собственные внутренние ценности.

Сосредоточен ли я на других?

Это трудно признать, но большинство из нас чаще ставят на первое место собственные нужды, а не общее дело. На самом деле это вполне здоровая тенденция — механизм выживания. Но, когда следование собственным интересам руководит нашими отношениями, разрушается доверие, которое испытывают к нам другие. Даже если люди соглашаются с нашими желаниями, наши отношения с ними перестают быть для них источником энергии. И со временем мы лишаемся той самой поддержки социума, которую ищем.

Концентрироваться на других означает ставить общее благо в отношениях, группах или организациях выше собственного блага, пусть даже для этого надо идти на жертвы. Когда Джон перешел в базисное

состояние лидерства, он принял для себя неопределенность своего будущего. Ему обещали завидную должность, и ему надо было лишь выждать несколько месяцев. Однако Джон чувствовал себя несчастным и потому решил отказаться от этой должности ради возможности проявить качества истинного лидера. Когда он переключил передачу, то пожертвовал личными гарантиями ради большего блага.

Вспомним слова Роберта: «Дело было не во мне: мне было необходимо сделать это ради блага всей организации». Войдя в базисное состояние лидерства, он предложил президенту совета новое стратегическое направление работы и сказал, что, если совет его не поддержит, он уйдет без сожалений. Он знал, что эта стратегия принесет благо организации вне зависимости от того, как это скажется на нем лично. Роберт поставил интересы организации на первое место. Когда лидер ведет себя подобным образом, люди это видят, и таким образом лидер завоевывает их уважение и доверие. И тогда растут шансы, что и члены группы поставят на первое место коллективное благо. Когда это происходит, задачи, ранее казавшиеся неразрешимыми, становятся выполнимыми.

Открыт ли я вовне?

Закрытость по отношению к воздействиям извне позволяет нам сосредоточиться на своей работе, но она же ведет к тому, что мы не замечаем знаков, указывающих на необходимость измениться. Эти знаки заставили бы нас пренебречь контролем и пойти на риск, поэтому отказ их замечать — это проявление самозащиты. Но вместе с тем это и проявление самообмана. Джон убедил себя в том, что сделал все, что мог, для своей погибающей компании, хотя в глубине души понимал, что может изменить ситуацию к лучшему. Роберт тоже занимался самообманом, пока кризис и новые возможности не заставили его открыться и понять, что он лишь играл предоставленную ему роль, но не использовал свои знания и эмоции для того, чтобы переступить через эти ограничения и стать настоящим лидером для своих сотрудников.

Если мы спросим себя, открыты ли мы вовне, то фокус нашего внимания переместится с контроля над нашим окружением к тому, чтобы учиться у него, а это поможет нам распознать необходимость изменений. В результате происходят две вещи. Во-первых, нам приходится импровизировать, реагируя на то, чего мы ранее не замечали, а это означает, что надо порвать с рутинной. Во-вторых, мы активно и искренне интересуемся ответной реакцией, поскольку для того, чтобы выжить, надо в результате проб и ошибок получить точную картину результатов нашей деятельности. Поскольку люди больше доверяют нам, когда мы находимся в этом состоянии, они, как правило, снабжают нас более точной обратной

связью, понимая, что мы скорее предпочтем учиться на ошибках и не выместим досаду на вестнике. Так возникает цикл обучения и роста способностей и возможностей, и это дает нам возможность видеть то, чего люди обычно не замечают, и создавать стратегии трансформации.

Применение базисных принципов

Я не только рассказываю другим людям о базисном состоянии лидерства, но и стараюсь применять эту концепцию в собственной жизни. Я был руководителем проекта в Центре образования руководителей Мичиганского университета. Обычно этот центр проводит недельные курсы, в которых участвуют 30–40 руководителей компаний. Было решено разработать новый продукт — комплексный недельный семинар по различным аспектам лидерства. Начать его должен был К. Прахалад со стратегической перспективы, а затем Ноэл Тичи, Дейв Ульрих, Карл Вик и я должны были выступить со своими докладами. Перед нами стояла цель заполнить аудиторию на 400 мест. Поскольку у каждого из докладчиков имелось достаточно последователей в той или иной области мира бизнес-руководителей, мы были уверены, что сможем заполнить зал, и потому поставили эту программу на июль, когда наши мощности были недогружены.

В самом начале планирования и организации все шло великолепно. Консультант по маркетингу сказал, что, по его мнению, за три недели до семинара у нас уже будет половина нужного количества. Когда подошел этот срок, у нас было чуть меньше половины заявок, и мы думали, что все в порядке. Но тут другой консультант указал, что, учитывая формат мероприятия, нам вряд ли удастся «завербовать» достаточное количество участников в оставшиеся три недели. Это ошеломляющее предсказание означало, что участников будет вдвое меньше, чем мы ожидали, и что нам еще повезет, если мы выйдем в ноль.

Будучи руководителем группы, я представил себе всевозможные негативные последствия. Наши преподаватели, привыкшие собирать полные аудитории, почувствуют обиду, увидев неполный зал, декан наверняка захочет узнать причины, а персонал центра в качестве крайнего скорее всего укажет на главу проекта. Той ночью я несколько часов ходил из угла в угол, меня переполняли ужас и стыд. Наконец я сказал себе, что нет никакого смысла вести себя подобным образом. Я подошел к столу и записал свои четыре вопроса. Размышляя над ними, я пришел к выводу, что сейчас я больше думаю о своем удобстве, руководствуюсь внешним давлением, думаю только о своих интересах и закрыт от стимулов извне.

И тогда я спросил себя — какого результата я хочу добиться? И написал

так: я хочу, чтобы центр научился предлагать новые продукты мирового класса, которые со временем начнут пользоваться большим спросом. Когда это стало понятно, меня осенило: поскольку мы впервые делаем такой семинар, нам вовсе не обязательно получить большую прибыль! Это, конечно, было бы неплохо, но мы были бы довольны, если бы узнали, как правильно готовить и проводить такого рода мероприятия, вышли в ноль и заложили фундамент для будущих прибылей.

И тогда я задал себе вопрос: как мне начать ориентироваться на нужды людей? В тот момент я был полностью сосредоточен на себе, беспокоился из-за своей репутации, и моей первой реакцией была досада на персонал центра. Но, изменив фокус и представив, о чем думают наши сотрудники этой ночью, я осознал, что они скорее всего тревожатся, как бы утром я не начал обвинять их в случившемся. И внезапно я понял, что должен и подбодрить их, и поставить перед ними трудную, но вместе с тем интересную задачу.

И наконец, я подумал, что в моем случае подразумевает открытость вовне — движение вперед, приобретение нового опыта, пусть даже я ощущаю определенное неудобство. Мне надо было заняться исследованием вопроса, а не вести себя как эксперт-всезнайка.

Я немедленно взялся за составление списка маркетинговых стратегий, хотя полагал, что многие из них окажутся ерундой, поскольку в маркетинге я не разбираюсь. На следующий день я собрал весь коллектив — естественно, все они были настороже. Я спросил у них, к какому результату мы стремимся. А то, что произошло после, — хороший пример того, насколько заразительным может быть базисное состояние лидерства. Мы обсуждали стратегии, которые помогли бы увеличить количество участников, я сказал сотрудникам, что у меня имеется несколько сырых идей по части маркетинга — мне неловко ими делиться, но я готов делать что угодно, чтобы оказаться полезным. Сотрудники смеялись над многими из моих наивных предложений об усилении рекламы и о разработке привлекательной ценовой политики. Однако мои предложения положили начало серьезной дискуссии, и группа устроила мозговой штурм по разработке коллективной стратегии. Поскольку я был открыт, у каждого было время и возможность выступить. В итоге сотрудники предложили интересные способы взаимодействия со СМИ и подходы к ценообразованию. Во время этого собрания у группы возникло ощущение общей цели, общей реальности, общего вклада и единства. Они разошлись, ощущая прилив оптимизма, и впредь работали как энтузиасты.

Четыре сотни участников мы не собрали, но заполнили более половины мест, так что семинар прошел успешно. Мы не только вышли в ноль, но и получили прибыль, а также развили навыки, необходимые для более качественного проведения таких мероприятий в будущем. Программа

имела успех, поскольку трансформацию претерпели ее организаторы. Однако начало ей положило не то собрание, она началась предыдущей ночью, когда я задал себе четыре ключевых вопроса и перешел из нормального, пассивного состояния в базисное состояние лидерства. И этот поступок привел к тому, что сотрудники центра последовали моему примеру.

Хотя базисное состояние помогает нам во времена кризисов, оно может помочь нам справиться с менее сложными задачами. Если мне предстоит серьезный разговор, важная встреча, участие в крупном мероприятии или просто урок, то, готовясь к ним, я пытаюсь достичь базисного состояния лидерства. Работаю ли я с одним человеком, с группой или организацией, я задаю себе все те же четыре вопроса. Ответив на них, можно достигнуть высокой эффективности, а добиваясь высокой эффективности снова и снова, можно создать культуру высокой эффективности.

Вдохновляем окружающих на высокоэффективную работу

Когда мы переходим в базисное состояние лидерства, нам в голову сразу приходят новые идеи, и мы начинаем вести себя по-новому. Однако мы не можем вечно пребывать в этом состоянии. Оно может продолжаться часы, дни, иногда месяцы, но в итоге мы возвращаемся к нашему обычному состоянию. Хотя базисное состояние временное, каждый раз, оказываясь в нем, мы больше узнаем о людях и окружающей нас реальности, одновременно возрастают наши шансы снова войти в это состояние. Более того, мы вдохновляем окружающих нас людей на более эффективный труд.

Сейчас Роберт изумляется контрасту между прежним и нынешним состоянием своей организации. Его превращение в лидера, наделенного позитивной энергией и желанием и способностями по-новому подходить к трудным задачам, помогло превратить Молодежную торговую палату Лос-Анджелеса в высокоэффективное и творческое предприятие. Когда я последний раз беседовал с Робертом, он мне сказал:

«Число и сотрудников, и членов совета, которые желают по-новому подходить к нашим проблемам и вместе работать над их решением, достигло критической массы. На наших собраниях я ощущаю новую энергию. То, что раньше казалось невыполнимым, делается почти без труда».

Любой генеральный директор был бы счастлив, будь у него основания сказать то же самое. Но правда и то, что это отнюдь не типичная ситуация. Когда Роберт перешел в базисное состояние лидерства, его группа (которая начала работу в обычном состоянии) буквально ожила, вдохновленная новой энергией Роберта и его видением. Даже когда он вышел из этого состояния, его группа продолжала функционировать очень эффективно и

продолжает процветать без каких-либо дополнительных перестроек или кадровых перестановок.

Все это произошло отнюдь не потому, что Роберт прочел книгу или статью, где рассказывалось об опыте какого-то великого лидера. Это произошло не потому, что он подражал кому-то другому. Это произошло по той причине, что Роберта вытряхнули из его зоны комфорта и ему пришлось войти в базисное состояние лидерства. У него возникла потребность прояснить для себя результат, к которому он стремился, смело действовать, опираясь на свои глубинные ценности, перейти от ориентации на собственные интересы к ориентации на общее благо, открыться и начать учиться в режиме реального времени. От Роберта и других ему подобных руководителей мы можем узнать, как важно уметь бросить вызов себе самому. Этот болезненный процесс обладает, однако, огромным потенциалом и может оказать положительное воздействие на нашу жизнь и на тех, кто нас окружает.

Впервые опубликовано в выпуске за июль — август 2005 года.

О чем спросить человека в зеркале

Роберт Каплан

ЕСЛИ ВЫ ПОДОБНЫ большинству успешных лидеров, на ранних этапах карьеры у вас было в избытке помощи и поддержки. Вас тщательно контролировали, консультировали и наставляли. Но по мере продвижения по карьерной лестнице возможностей получить откровенную и полезную обратную связь становилось все меньше, а после определенного рубежа вы по большому счету остались предоставлены сами себе. Теперь руководитель, если таковой у вас есть, больше не уделяет особенного внимания вашей повседневной деятельности. К моменту, когда вскрываются какие-либо ошибки, исправлять их зачастую слишком поздно — равно как и отношение к вам руководителя. И когда ваши управленческие ляпы негативно отразятся на результатах работы, обычно уже невозможно все исправить.

Как бы талантливы и успешны вы ни были, вы будете ошибаться. У вас будут развиваться вредные привычки. Мир неуловимо изменится, так что вы даже и не заметите этого, и подходы, которые когда-то работали, окажутся неэффективными. За 22 года работы в Goldman Sachs у меня была возможность руководить различными бизнесами и работать с бесчисленным множеством руководителей или консультировать их. Я председательствовал на тренингах для топ-менеджеров и сопредседательствовал на совете учредителей, который занимался оценкой, продвижением и развитием управляющих директоров. Благодаря этому опыту и последующим беседам со множеством руководителей высшего звена из разных сфер деятельности я понял, что даже выдающиеся лидеры всегда с трудом преодолевают периоды, когда они сбиваются с верного курса.

Эт о сложно заметить, находясь в центре событий; изменения в окружении, конкуренты и даже личные обстоятельства могут тихонько вывести вас из игры. Я понял, что основной характеристикой успешных лидеров является не их способность быть все время «на коне», а их способность разрабатывать методики, которые помогают им распознать ухудшение ситуации и вернуться на дистанцию как можно скорее. По моему

опыту, лучший способ — это регулярно оценивать ситуацию со стороны, скажем, раз в квартал (и, конечно, каждый раз, когда вы чувствуете, что что-то пошло не так) и честно ответить себе на несколько вопросов о том, как вы ведете дела и что, возможно, необходимо делать иначе. Ничего сложного, но ответы на эти вопросы нередко обескураживают самого лидера.

Менеджер одной крупной компании, занимающейся консалтингом на финансовом рынке, не получивший повышение по итогам года, сказал мне, что был порядком удивлен оценкой его результатов, когда были выявлены несколько проблем, прежде остававшихся без внимания. Его руководитель зачитал несколько отзывов, авторы которых указывали на его плохие коммуникативные навыки, неспособность четко сформулировать стратегию для бизнеса и склонность работать обособленно от своей команды. Он считал эти оценки несправедливыми. После 15 лет работы в компании он почувствовал себя непонятым, был сбит с толку и не был уверен, оставались ли у него по-прежнему перспективы в этой организации. Он решил получить обратную связь непосредственно от пяти своих ключевых сотрудников и давних коллег. На встречах тет-а-тет он просил открыто высказаться и дать ему совет. Он был поражен, что собеседники раскритиковали некоторые из его последних действий, не понимали предложенный им курс развития бизнеса и чувствовали, что он больше не ценит их вклад. Их слова помогли ему осознать: он был настолько поглощен ежедневными заботами, что не смог оценить происходящее со стороны и задуматься о том, что он делает. Это было серьезным «звоночком». Он немедленно принял меры по изменению своего поведения и устранению выявленных проблем. Оценка его работы к концу следующего года кардинально изменилась, он наконец-то получил повышение, и его результаты улучшились. Менеджер был рад, что вовремя получил эту обратную связь, это позволило ему вернуться в строй. При этом он сожалел, что дождался негативной оценки прежде, чем смог задать простые вопросы о своих действиях в роли руководителя. Он пообещал себе, что не допустит подобной ошибки вновь.

Идея вкратце

Если вы подобны большинству менеджеров, то, чем выше вы продвигаетесь по карьерной лестнице, тем сложнее вам получить непредвзятую обратную связь по результатам вашей работы. Без важнейшей информации от руководителей и коллег вы можете сделать ошибки, которые нанесут непоправимый урон организации и вашей репутации.

Как вы можете узнать, как вы на самом деле работаете, и избежать бедствия?

Капкан рекомендует обратиться за ответами к самому себе. Регулярно задавайте себе вопросы, подобные этим: «Разъясняю ли я видение развития бизнеса своим сотрудникам?», «Распоряжаюсь ли я своим временем таким образом, чтобы достигать своих целей?», «Даю ли я сотрудникам своевременную и четкую обратную связь, с которой они могли бы работать?», «Как я веду себя в стрессе?»

Гораздо важнее задать правильные вопросы, нежели располагать всеми ответами. Применяя этот подход, вы преодолеваете трудности, которые неизбежно появляются на пути любого лидера, и создаете новые планы, чтобы оставаться в игре.

В этой статье я выделяю семь типов вопросов, которые лидеры должны задавать себе регулярно. Я не говорю, что на каждый из них есть «правильный» ответ или что все они подходят любому руководителю в любое время. Я лишь считаю, что успешные руководители могут регулярно улучшать свои результаты и предвосхищать серьезные проблемы в бизнесе, анализируя ситуацию со стороны и уделяя время ответам на ключевые вопросы.

Видение и приоритеты

Поразительно, но сплошь и рядом руководители не в силах задать себе вопросы: «Как часто я разъясняю подчиненным видение и приоритеты компании? Смогут ли мои сотрудники при необходимости сформулировать видение и приоритеты?» Многие руководители на бумаге обладают избытком лидерских умений: навыками эффективного взаимодействия, стратегическим видением и аналитическими способностями, мастерством управления командой и, конечно же, способностями развивать видение перспективы. К сожалению, под гнетом ежедневных задач они часто не доносят надлежащим образом видение до персонала. Сотрудникам должно быть понятно, что требуется от них, чтобы эффективно работать. Крайне сложно управлять людьми, если у них нет четкого понимания, каков курс и чего от них ожидают.

Это было проблемой крупной компании из списка Fortune-200. Компания решила инвестировать в тысячу своих топ-менеджеров, отправив их на интенсивный двухдневный управленческий тренинг, по сто человек в группе. Перед каждой сессией участники проходили через безоценочную «обратную связь на 360 градусов», где ключевые элементы их индивидуальных результатов были проранжированы десятью подчиненными. Топ-менеджмент компании изучал результаты каждой группы, концентрируясь на пяти качествах вверху и пяти качествах внизу списка. Невзирая на то что компания была блестяще организована,

характеристика «способность сформулировать видение» оказалась среди пяти наименее приоритетных почти в каждой группе. Руководители этой компании формулировали видение, но обратная связь от их подчиненных однозначно показала, что руководители не доносили до них идею достаточно часто или прозрачно, чтобы побудить к действию.

Сотрудники хотят понимать, куда движется бизнес и на чем им нужно сосредоточиться. Так как мир изменяется, они хотят знать, как в связи с этим могут измениться приоритеты бизнеса и видение. В то время как менеджеры учат активно коммуницировать, многие или невольно недостаточно информируют сотрудников, или им не удается сформулировать конкретные приоритеты, которые придали бы ясность их видению. Как бы часто, по вашему мнению, вы ни обсуждали видение и стратегию, возможно, с точки зрения сотрудников, вы делаете это недостаточно регулярно или подробно. Посмотрите на директора компании, работающей в сфере новых биотехнологий, который был серьезно разочарован тем, с чем он столкнулся, — недостатком согласованности в команде его топ-менеджеров. Он был убежден, что компании необходимо привлечь масштабное финансирование путем выпуска акций в ближайшие полтора года, но топ-менеджеры хотели подождать несколько лет, пока два или три основных препарата, производимых компанией, не пройдут сертификацию качества. Они предпочитали отложить презентацию для инвесторов до того момента, когда компания станет прибыльной. Когда я спросил директора о видении, он смутился, осознав, что ни разу не изложил письменно концепцию развития компании. У него был хорошо сформулированный тактический план действий по каждому из продуктов компании, но не было оформленного видения, придающего единый смысл каждому из этих действий. Он решил организовать выездное совещание для топ-менеджеров компании, чтобы обсудить и четко сформулировать видение.

После активных дебатов участники быстро согласовали видение и стратегические приоритеты. Они поняли, что для достижения их общих целей бизнесу потребуется серьезное финансирование скорее раньше, чем позже, — в противном случае им придется свернуть некоторые инициативы, а они были определяющими в концепции развития компании. Как только менеджеры в полной мере оценили эту альтернативу, они поняли, чего старался достигнуть директор компании, и покинули собрание, единодушно поддерживая предложенную им стратегию финансирования. Директор был удивлен, как легко удалось сплотить его топ-менеджеров. Все потому, что они договорились о цели как компания, а разрешить отдельные сложности было куда проще.

Стандартная ловушка при формулировании видения — неспособность свести все к удобному списку действий. Выверка списка требует анализа,

трудного выбора и компромиссных решений. Через эти нелегкие выборы формируются задачи ваших подчиненных. Один руководитель отдела продаж был огорчен тем, что его сотрудники не сосредоточены на задачах, выполнить которые было необходимо для достижения соответствующих целей региональных продаж. Как следствие, рост продаж был меньше плана, сформированного в начале года. Когда я попросил его перечислить от трех до пяти ключевых приоритетов, на которых должны были сфокусировать внимание его продавцы, он сделал паузу и потом объяснил, что таких приоритетов было пятнадцать и будет крайне затруднительно сократить список до пяти. По его словам, внезапно он осознал, в чем могло заключаться недопонимание между ним и его людьми: они не понимали, чего конкретно он хотел, потому что он не объяснил им задачи в связке с приоритетами, тем самым сделав их выполнимыми. Он размышлял над этой проблемой в течение двух недель, подробно осмысляя собственный опыт в качестве регионального менеджера и консультируясь с коллегами. Затем он выбрал три приоритета, которые считал решающими для роста продаж. По наиболее важным из них потребовалось провести основную работу по постановке целей нового бизнеса, а потом приложить усилия по достижению новых перспектив. Региональные менеджеры мгновенно все поняли и начали действовать, фокусируясь на этих инициативах. Дело в том, что иметь пятнадцать приоритетов — все равно что не иметь ни одного. Руководители несут ответственность за то, чтобы трансформировать видение в удобный набор приоритетов, который будет доступен для понимания и работы с ним.

Идея на практике

Каплан рекомендует регулярно задавать себе вопросы, относящиеся к семи типам проблем лидерства.

Чтобы проработать данную проблему...	Задайте вопрос...	Потому что...
Видение и приоритеты	Как часто я разъясняю видение и ключевые приоритеты, чтобы достичь цели	Сотрудникам необходимо знать, каков курс и на чем они должны сконцентрироваться, чтобы помочь в управлении бизнесом. Так как мир постоянно изменяется, они хотят знать, как могут измениться видение и приоритеты
Управление временем	Соответствует ли распределение моего времени моим ключевым приоритетам?	Анализ распределения времени может выявить пугающие, иногда чудовищные разрывы между вашими приоритетами и вашими действиями. Подобные разрывы транслируют вашим сотрудникам неверные сигналы о том, каковы ваши истинные приоритеты
Обратная связь	Даю ли я сотрудникам своевременную и четкую обратную связь, с которой они могли бы работать?	Сотрудникам необходима правдивая, открытая и своевременная обратная связь. Если сотрудники верят, что вы оперативно и открыто сообщите им о проблемах, они работают лучше и остаются в компании дольше
Планирование преемственности	Определил ли я потенциальных преемников?	Важно возвращать будущих лидеров, которые смогут развивать бизнес. Если вы не определили преемников, возможно, вы недостаточно делегируете и, возможно, даже являетесь узким местом в процессе принятия решений

<p>Оценка и согласование</p>	<p>На одной ли я волне с новыми веяниями в деловой среде, которые потребуют изменений подхода к организации и управлению нашим бизнесом?</p>	<p>Все бизнесы сталкиваются со сложностями, вызванными изменениями; например, связанными с изменениями потребностей клиентов или со степенью зрелости бизнеса. Чтобы понять, как наилучшим образом развивать свой бизнес, регулярно отслеживайте изменения, ищите свежий взгляд, привлекая подающих надежды сотрудников, и моделируйте новые форматы организации</p>
<p>Лидерство под давлением</p>	<p>Каково мое поведение в стрессе?</p>	<p>В периоды кризиса сотрудники рассматривают вас буквально под микроскопом и копируют ваше поведение. Осознав свое неконструктивное поведение в стрессе (например, изобличение виновных или проявление раздражительности), начните управлять этими проявлениями, чтобы не посылать подчиненным неверный сигнал, как им следует вести себя</p>
<p>Оставаясь честным с самим собой</p>	<p>Отражает ли мой стиль управления то, кем я являюсь на самом деле?</p>	<p>Деловая карьера не спринт, а марафон. Используя стиль управления, который не подходит вашим навыкам, ценностям и личностным характеристикам, вы доведете себя до истощения</p>

Неспособность разъяснить видение и приоритеты влечет для вас прямые потери — времени и бизнес-эффективности. Сложно делегировать полномочия, если ваши люди не видят полную картину, и как результат вы вынужденно делаете больше работы сами. Эта проблема может встречаться на всех уровнях организации, если ваши сотрудники в свою очередь не умеют доносить видение и эффективно распределять задачи между своими подчиненными.

Управление временем

Второй аспект, в отношении которого необходимо задавать вопросы, до боли прост и тесно связан с первым: «Как я распределяю свое время?» Как только вы определили свои приоритетные задачи, вы должны разобраться,

используете ли вы свое время — ваш самый ценный ресурс — так, чтобы иметь возможность эти задачи выполнить. Например, если двумя вашими приоритетами являются развитие топ-менеджеров и глобальная экспансия, но вы тратите бóльшую часть своего времени на задачи, связанные с внутренней операционной деятельностью и административными вопросами, которые можно делегировать, то вы должны выявить этот разрыв и что-то изменить.

Это простой вопрос, хотя многие лидеры, включая меня, порой не могут четко ответить на него. Когда наконец руководители начинают анализировать свое время, они часто бывают поражены результатом. У большинства из нас бывают времена, когда повседневный хаос заставляет нас отклоняться от плана. Кризисы, неожиданности, проблемы с персоналом и многое другое превращают рабочую неделю в неразбериху. Я рекомендовал многим лидерам проследить, как они распоряжаются каждым часом своего времени ежедневно в течение одной недели, затем классифицировать это время по видам деятельности: развитие бизнеса, управление персоналом и стратегическое планирование, например. Для большинства руководителей результаты этого упражнения были поразительными — даже пугающими, — настолько явными оказались разрывы между их приоритетными задачами и тем, как в действительности распределяется их время.

Директор небольшой производственной компании был подавлен, потому что он работал по 70 часов в неделю, и этого времени ему не хватало. Его семейная жизнь дала трещину, а на работе он был постоянно недосыгаем для своих сотрудников и основных клиентов. Я посоветовал ему посмотреть на ситуацию со стороны и проанализировать свое время час за часом в течение недели. Мы взялись проанализировать результат и обнаружили, что внушительную часть времени он тратил на согласование расходов компании. Некоторые из них составляли всего лишь \$500, и это в бизнесе с оборотом \$500 млн. У меня в кабинете он долго отстаивал свою правоту, пытаясь объяснить, почему он не делегировал какую-либо часть этих обязанностей; оказалось, что этот порядок действовал еще со времен, когда компания была гораздо меньше. В конце концов он понял, что, делегировав полномочия по согласованию текущих операционных расходов размером до \$25 000, он мог сэкономить порядка 15 часов в неделю. Он был поражен, что не заметил этой проблемы и не предпринял таких простых изменений гораздо раньше.

То, как вы распоряжаетесь своим временем, важно не только для вас, но и для вашей команды. Люди ориентируются на лидера, когда речь идет об организации рабочего времени, — поэтому вы хотите, чтобы ваши действия соответствовали целям бизнеса и действиям вашей команды. Директор стремительно развивающейся компании из 300 сотрудников, оказывающей

профессиональные услуги, понимал, что для правильного формирования бизнеса руководители должны были построить более прочные и основательные отношения с клиентами. Это означало, что специалисты должны были бы существенно больше времени проводить вне офиса, встречаясь с клиентами. Когда директора спросили, каким образом организовано его время, он не смог ответить. Наблюдая ситуацию в течение недели, он был потрясен, обнаружив, что гигантскую часть своего времени тратит на административные вопросы, касающиеся управления компанией. Он понял, что, уделяя столько внимания подобным темам, он не следовал приоритетным задачам бизнеса и давал ложные ориентиры своим сотрудникам. Он немедленно начал стараться делегировать ряд подобных административных задач и уделять больше времени для встреч с клиентами, подавая таким образом убедительный пример подчиненным. Он призвал каждого из своих топ-менеджеров провести подобное упражнение со своим рабочим графиком, чтобы убедиться, что они уделяют клиентам достаточно времени.

Проверьте себя

Чтобы оценить свои результаты и остаться «на коне», вы должны взглянуть на ситуацию со стороны и задать себе несколько основных вопросов.

Видение и приоритеты

Под гнетом ежедневных задач лидеры часто не доносят надлежащим образом видение до персонала. Сотрудникам должно быть понятно, что требуется от них, чтобы эффективно работать.

Как часто я разъясняю сотрудникам видение развития бизнеса?

Определил ли я три-пять ключевых приоритетов, чтобы добиться этой цели?

Уверен ли я, что мои сотрудники способны сформулировать видение и приоритеты?

Управление временем

Лидерам необходимо понимать, как они распределяют свое время. Они также должны быть уверены, что распределение их времени (и времени их сотрудников) соответствует их ключевым приоритетам.

Как я распределяю свое время? Отвечает ли это моим ключевым приоритетам?

Как мои сотрудники распределяют свое время? Отвечает ли это ключевым приоритетам бизнеса?

Обратная связь

Лидеры зачастую не способны своевременно и открыто наставлять своих сотрудников, вместо этого они ждут подведения итогов года. Такой подход может привести к неприятным сюрпризам и повредить эффективному профессиональному развитию. Не менее важно, чтобы лидеры возвращали сотрудников, которые способны дать им совет и обратную связь в течение года.

Даю ли я людям своевременную и четкую обратную связь, с которой они могут работать?

Есть ли у меня пять-шесть сотрудников, которые могут сказать мне нечто неприятное, но важное?

Планирование преемственности

Когда лидеры не занимаются активным планированием преемственности, они недостаточно делегируют и сами могут стать узким местом в процессе принятия решений. Ключевые сотрудники могут покинуть компанию, если их развитию не уделяют достаточно внимания.

Выбрал ли я, хотя бы мысленно, одного или нескольких потенциальных преемников?

Ставлю ли я перед ними сложные задачи и являюсь ли для них наставником?

Делегирую ли я в достаточной мере? Не стал ли я узким местом в процессе принятия решений?

Оценка и согласование

Мир постоянно изменяется, и лидеры должны быть способны соответственно адаптировать свой бизнес к изменениям.

Соответствует ли структура моей организации ключевым факторам успеха бизнеса по-прежнему?

Если бы я должен был создать свой бизнес с чистого листа, каким бы я его создал? Отличался бы он от сегодняшнего?

Нужно ли мне создать рабочую группу из состава подчиненных, чтобы ответить на эти вопросы и выработать рекомендации для меня?

Лидерство под давлением

В сложные времена действия лидера оказывают серьезнейшее влияние на корпоративную культуру компании и поведение сотрудников. Подчиненные внимательно следят за тем, как ведет себя босс. Успешные лидеры должны знать свои факторы стресса и серьезно управлять своим поведением в такие периоды, чтобы быть уверенными, что их поведение соответствует их убеждениям и глубинным ценностям.

Какие события создают для меня стресс?

Каково мое поведение под давлением?

Какие сигналы я транслирую своим подчиненным? Полезны ли эти сигналы или же они подрывают успешность моего бизнеса?

Оставаясь честным с самим собой

Успешные лидеры формируют стиль управления, соответствующий не только потребностям их бизнеса, но и их убеждениям и глубинным ценностям.

Комфортен ли мой стиль управления? Отражает ли он то, кем я являюсь на самом деле?

Достаточно ли я уверен в себе?

Не слишком ли я политкорректен?

Заставляет ли моя обеспокоенность по поводу очередного продвижения по службе или годового бонуса сглаживать ситуацию и медлить с выражением своей точки зрения?

Конечно, распределение рабочего времени руководителя должно соответствовать потребностям бизнеса, которые могут изменяться в зависимости от времени года, кадровых перестановок или внешних факторов. Самое главное — распределение времени, каким бы оно ни оказалось в итоге, должно быть сознательным решением, соответствующим вашему видению и приоритетам бизнеса. Учитывая напряжение в связи с руководством бизнесом, легко потерять концентрацию, поэтому важно задавать себе этот вопрос регулярно. Вы должны бесстрастно оценить, как вы распоряжаетесь своим временем, как если бы вы оценивали со стороны определяющее инвестиционное решение.

Обратная связь

Обдумывая способы работы с обратной связью, сначала задайтесь вопросом: «Даю ли я людям своевременную, прямую и конструктивную обратную связь?» И второй: «Есть ли пять-шесть нижестоящих сотрудников, которые скажут мне то, что я не хочу слышать, но услышать необходимо?»

Если ваши подчиненные подобны большинству амбициозных сотрудников, они хотят, чтобы их наставляли и работали над их развитием, причем делали это открыто и справедливо. Они желают получать обратную связь в тот момент, когда еще есть время ее использовать; если вы дождались подведения итогов года, бывает уже слишком поздно. По моему опыту, менеджеры, действующие из лучших побуждений, зачастую не могут дать четкую и своевременную обратную связь своим подчиненным.

Одна из причин подобных неудач такова: менеджеры боятся, что конструктивная обратная связь и критика деморализуют сотрудников. Кроме того, открытая и своевременная критика может быть воспринята как чрезмерное недружелюбие. В конце концов, многие менеджеры опасаются, что такой тип обратной связи помешает им построить отношения с

сотрудниками. Как следствие менеджеры часто ждут конца года. Подведение итогов года — финальная оценка результатов, поэтому давать наставления уже неуместно. В подобной ситуации сотрудник обычно занимает оборонительную позицию и не расположен к критике. Такой подход преподносит сюрпризы, зачастую неприятные, которые подрывают доверие и существенно снижают уверенность сотрудника в руководителе.

Правда заключается в том, что менеджеры, которые не дают своевременную и открытую обратную связь, нравятся сотрудникам до окончания года, а потом симпатия мгновенно сменяется антипатией. Если сотрудники не отвечают ожиданиям, это негативно отражается на бонусах, зарплате и продвижении по службе. Чувство несправедливости может быть всепоглощающим. Еще хуже осознание того, что, если бы сотрудник получил обратную связь раньше, в течение года, он или она приложили бы все усилия, чтобы улучшить результаты.

Несмотря на то что людям нравится слышать позитивные отзывы, они отчаянно хотят знать правду, и я редко встречал тех, кто сопротивлялся бы критике во имя лучшего результата — если только еще не поздно. Я не считаю, что человек будет бездействовать, если он понимает, с какими проблемами нужно работать (и доверил вам оперативно и честно сообщить ему об этом).

Сотрудники убеждаются в том, что вы будете работать с ними над развитием необходимых навыков и что в конце года не окажется сюрпризов. Не получив ожидаемого продвижения по службе, они с большей вероятностью простят вас, если вы своевременно указали им на необходимые зоны развития, даже если они еще не достигли улучшения к моменту подведения итогов. Они легко могут удвоить усилия, чтобы доказать вам, что они способны справиться с этими трудностями.

За время моей работы в Goldman Sachs я неоднократно убеждался в том, что профессиональное развитие было куда более эффективным, если сотрудники получали наставления и четкую обратную связь в течение всего года — значительно раньше подведения итогов. Исследования деятельности управляющих директоров показали, что в случаях, когда обратная связь приурочивалась к итоговой аттестации, удовлетворение от профессиональных успехов было гораздо ниже, нежели в случаях, когда она оперативно транслировалась сотруднику в течение года. Сложно дать своевременную и четкую обратную связь, однако многие лидеры убеждаются, что еще более трудная задача — получить обратную связь от своих сотрудников. По достижении определенного карьерного уровня вы можете рассчитывать на более качественную обратную связь от своих подчиненных, нежели от своего руководителя. Они видят вас в повседневной деятельности и на себе испытывают ваши решения. На этом уровне ваш руководитель гораздо меньше включен в процесс и, как

следствие, обычно испытывает необходимость пообщаться с вашими подчиненными, чтобы оценить результаты вашей работы. Чтобы, в свою очередь, избежать сюрпризов в момент подведения итогов года, вам следует растить профессионалов, которые с готовностью дадут вам конструктивную обратную связь. Проблема лишь в том, что, хоть ваши подчиненные и знают, что именно вы делаете не так, большинство из них не жаждут поделиться с вами этими наблюдениями. И понятно почему — риски могут не оправдать себя. Чем более высокую и важную позицию вы занимаете, тем меньше желающих сказать вам «страшную правду» — то, что неприятно слышать, но так необходимо знать. Требуются совместные усилия, чтобы взрастить сотрудников, которые дадут совет и рекомендацию. Это также требует терпения и некоторой жесткости. Когда я прошу сотрудников дать мне конструктивную обратную связь, они, как правило, говорят, что у меня все в полном порядке. Если я продолжаю, спрашивая: «Что я должен делать по-другому?» — они отвечают: «Пожалуй, ничего». Если же я настаиваю: «Должно же быть что-то?!» — они упорствуют: «Ничего не приходит в голову». Тогда я прошу их сесть поудобнее и подумать, у нас, дескать, много времени. К этому моменту на лбу у собеседника выступают капельки пота. После удручающего молчания он непременно что-нибудь скажет, и зачастую требуется определенное мужество, чтобы это выслушать. Такие слова имеют разрушительную силу, потому что это сплошь изобличающая критика и потому что вы знаете, что это правда.

Крайне важно, что вы делаете с обратной связью, получив ее. Если вы работаете с ней, это помогает улучшить ваши результаты. Важно и то, что вы совершаете серьезный шаг к построению доверительных отношений и создаете условия для открытой обратной связи. Когда подчиненные видят, что вы позитивно откликаетесь на предложения, они будут в большей степени вовлечены в бизнес и заинтересованы в вашем успехе. Они научатся транслировать вам конструктивную критику по собственной инициативе, поскольку будут знать, что вы оцените это и будете работать с полученной информацией. Создав сеть сотрудников, готовых поддержать советом, вы сможете узнать свои слабые стороны в роли лидера и осознанно улучшить свои результаты.

Планирование преемственности

Еще один вопрос, важность которого признают все менеджеры, но ответ на который дается тяжело: «Выбрал ли я (или хотя бы наметил) одного-двух потенциальных преемников?» Этот вопрос крайне важен, поскольку, если вы не выделяете преемника, вероятно, вы делегируете не так активно, как вам следовало бы, и с большой вероятностью можете создавать бутылочное

горлышко в части принятия решений. Если вы стали таким узким местом, это однозначно указывает на то, что вы не уделяете достаточно внимания жизненно важным лидерским задачам и не справляетесь с развитием подчиненных. Как ни странно, когда лидеры убеждены в своей одаренности и считают, что могут сделать работу лучше любого из подчиненных (и поэтому настаивают на самостоятельном выполнении задач), это часто приводит к ухудшению результатов бизнеса. В конечном итоге страдает и их карьера.

Вопрос преемственности также имеет серьезные последствия, которые могут отразиться на бизнесе в целом. Если лидеры не готовят преемников, организации может не хватить руководителей для успешного расширения бизнеса. Еще хуже, когда младшие сотрудники уходят к другим работодателям, которые могут предложить им лучшие перспективы, в случае если их развитием не занимаются. По этим причинам многие компании высокого уровня не будут спешить продвигать руководителей, не подготовивших «наследников».

Достаточно просто определить возможных преемников, не ставя их в известность, пока вам не потребуется применять другие методы руководства. В частности, вам захочется делегировать этим специалистам больше основных обязанностей. Это ускорит их профессиональное становление и подготовит к переходу на следующий уровень. Назначая этим сотрудникам сложные задания, вы показываете, что заинтересованы в их развитии и карьерном росте. Это даст им основания отказаться от предложений конкурентов. Лидеры, которые так поступают, имеют гораздо больше шансов сохранить свои команды и избежать ухода звездных сотрудников к конкурентам.

Утечка одаренных кадров крайне вредна для компании. Весьма досадно терять ключевых игроков, которых вы легко могли удержать, ставя перед ними сложные задачи. Я разговаривал с руководителем отдела крупной компании, в чьем подразделении, по его мнению, имелся дефицит квалифицированных кадров. Он был уверен, что не может максимально продуктивно использовать свое время, так как считал, что подчиненные не могут взять на себя ряд его обязанностей. Это мешало ему запустить несколько новых продуктов и проектов. В разгар этой ситуации он потерял двоих опорных сотрудников за полгода — каждый из них уходил к основным конкурентам на позиции с большим объемом ответственности. Он убеждал их остаться, подчеркивая, что рассматривает их назначение на руководящие позиции. Но, так как раньше ничто этого не предвещало, они были настроены скептически и все же покинули компанию. Я спросил, выделил ли он до этого случая ушедших сотрудников или кого-либо еще в качестве своих возможных преемников, передал ли им больше ответственности, стал ли уделять больше внимания наставничеству в

отношении этих специалистов. Он ответил, что в повседневном хаосе и попытках удержать бизнес он не сделал этого. Он также отметил, что недооценивал потенциал тех двоих сотрудников и, возможно, недооценивает способности еще нескольких. Директор тут же сел и составил список подающих надежды подчиненных и против каждой фамилии набросал план карьерного развития. Он стал немедленно прорабатывать составленный план преемственности, хотя и подозревал, что, вероятно, он уже упустил время.

Когда вы проверяете людей и ставите перед ними сложные задачи, вы делегируете чаще, что позволяет вам высвободить время для работы над важнейшими стратегическими вопросами бизнеса. Это делает вас более привлекательным и успешным кандидатом для вашего собственного продвижения по карьерной лестнице.

Оценка и согласование

Мир постоянно меняется. Меняются и потребности ваших клиентов; ваш бизнес эволюционирует (проходя путь, например, от интенсивного роста к зрелости); новые продукты и способы их распространения создают новые риски. Если вы не идете в ногу с происходящими изменениями, вы можете серьезно сбиться с курса. Тип людей, которых вы нанимаете, способ, которым вы их организовываете, система мотивации, которую вы предлагаете, и даже характер задач, которые вы делегируете, более не способствуют созданию рабочей атмосферы и достижению результатов, необходимых для успешности вашего бизнеса. Ваша задача заключается в том, чтобы убедиться: организация вашей компании согласуется с ключевыми факторами успеха бизнеса. Задайте себе вопрос: «На одной ли я волне с новыми веяниями в деловой среде, которые потребуют изменений подхода к организации и управлению нашим бизнесом?»

Такой проницательности, конечно, трудно достичь. Как лидер вы можете быть слишком вовлечены в текучку, чтобы отметить неумовимые изменения, которые происходят постоянно. Так как вы, вероятно, играли главную роль в создании и формировании бизнеса, может быть эмоционально достаточно сложно предпринять существенные изменения. Возможно, вам придется уволить определенных людей, тех, кого вы сами нанимали. Возможно, вам также придется признать ряд собственных ошибок и быть готовым к изменению своего подхода к управлению, что может быть некомфортно.

Ввиду сложности подобных этапов порой бывает мудрым решением привлечь сотрудников, на которых вы делаете ставку, чтобы с их помощью по-новому взглянуть на бизнес. Этот подход может быть эффективным,

потому что нижестоящие сотрудники зачастую эмоционально менее вовлечены, нежели вы, и могут более объективно оценить, что нужно делать. Также этот подход — хороший способ поставить перед вашими сотрудниками трудную задачу и дать им возможность получить ценный опыт для дальнейшего развития. Вы дадите им шанс попробовать в деле свои стратегические навыки; вы получите представление об их потенциале (это относится к прежней теме планирования преемственности), а также вы можете почерпнуть невероятные идеи по управлению бизнесом.

Этот подход был использован директором бизнеса в области высоких технологий в северной Калифорнии, чья компания была одной из передовых в разработке подобных продуктов, но в последние годы стала сдавать позиции и теряла долю рынка. На первых порах основными факторами успеха компании были инновации продукта и удовлетворение потребностей клиентов. Компания вела агрессивную политику найма инженеров-разработчиков и маркетинговых специалистов. По мере появления новых конкурентов клиенты стали фокусировать внимание на стоимости и уровне сервиса (это касалось разработки более сложных приложений). Оценив ситуацию со стороны, директор понял, что нужно реформировать компанию через смену персонала, новый подход к организации компании и пересмотр мотивации. Вместо того чтобы попытаться изобрести новую модель самому, он поставил нижестоящим руководителям задачу: сформулировать новый образ компании с чистого листа. Их работа длилась несколько недель, результатом стали несколько рекомендаций, которые директор без промедления начал претворять в жизнь. Например, они предложили объединить отделы разработки и продаж и создать интегрированные группы по работе с клиентами. Было также рекомендовано переориентировать разработчиков на более активное взаимодействие с клиентами и уделять этим навыкам внимание при найме. Директор сожалел, что не задал эти вопросы и не поставил эту задачу годом ранее.

Любой, даже самый успешный бизнес чувствителен к вызовам, брошенным изменениями внешней среды. Эффективные руководители регулярно анализируют свой бизнес с блокнотом наготове — ища совета и других мнений у людей, кто эмоционально менее вовлечен в бизнес, — с целью разобраться, по-прежнему ли эффективны используемые ими методы управления.

Лидерство под давлением

Давление — неотъемлемое свойство бизнес-среды. Изменения в условиях существования бизнеса создают проблемы, требующие безотлагательного

решения. Необходимо дать конкурентоспособный ответ новым участникам рынка. Ценные сотрудники уходят часто в самый неподходящий момент. Лидеры и их команды, независимо от их квалификации, ошибаются.

Сложные времена влияют на всех по-разному. То, что заставляет переживать вас, может совершенно не волновать кого-то другого, и наоборот. Для одних причиной чрезвычайной тревоги может стать возможность продвижения по службе, для других — серьезная ошибка, для третьих — риск потери части бизнеса в борьбе с конкурентом. Независимо от первопричины, каждый лидер испытывает стресс, поэтому вопрос, который стоит задать себе: «Каково мое поведение в стрессе и какие сигналы я транслирую своим сотрудникам?»

Как лидер вы постоянно в центре внимания. Во время кризиса люди рассматривают вас буквально через микроскоп, оценивая каждое ваше движение. В такие времена сотрудники гораздо лучше узнают вас и ваши истинные взгляды и видят каждое отличие того, что вы делаете, от того, что вы проповедуете. Принимаете ли вы ответственность за ошибки или ищете виноватого? Поддерживаете ли вы своих подчиненных или срываетесь на них? Вы спокойны и рассудительны или то и дело теряете контроль над собой? Отстаиваете ли вы свои убеждения или используете обходные пути и говорите то, что хотят слышать окружающие? Вы должны достаточно хорошо знать себя, чтобы распознавать ситуации, провоцирующие у вас повышенную тревогу, и управлять своим поведением, чтобы не подавать непродуктивные сигналы своим подчиненным.

Я встречал лидеров, которые ведут себя очень уравновешенно и рассудительно почти все время. К сожалению, на стресс они реагируют так, что создают крайне негативную обстановку. Они невольно побуждают сотрудников копировать их поведение и поступать так же. Если вы инстинктивно стараетесь не признавать свою вину, присваивать результаты, не разделяя успех с командой, или не признавать свои ошибки, то таким образом вы даете своим сотрудникам право на такие же поступки.

Директор крупной компании, занимающейся управлением активами, был огорчен тем, что не мог привить своему растущему бизнесу культуру командной работы и ответственности за результат. По его просьбе я пообщался с некоторыми его сотрудниками. В частности, я расспросил их о действиях директора в тот период, когда рекомендованные ими инвестиции обесценивались. Они упомянули его частые смены настроения и жесткую критику. Это создавало в компании гнетущую атмосферу и генерировало у сотрудников чувство вины и страх изобличения. Инвестиционные решения, на самом деле, принимались совместно с помощью выверенной процедуры, после фундаментального анализа с привлечением управляющих портфелями и самого директора. Эти случаи научили сотрудников: как только инвестиции дают плохой результат, нужно сразу искать виноватого.

Выслушав это, директор осознал, что его действия в стрессе оказывали на сотрудников куда больше влияния, чем все его речи о командной работе и корпоративной культуре. Он понял, что должен научиться управлять своим поведением в критических условиях, и, как следствие, старался не реагировать настолько агрессивно на неудовлетворительные результаты инвестиций. Он также узнал, что обычно сотрудники сожалели и были деморализованы, когда их инвестиции давали отрицательный результат, и им гораздо больше требовались поддержка и совет, нежели пинок.

Весьма неразумно ждать от сотрудников сигнала о надвигающейся проблеме, если они боятся вашей реакции, а тем более, если они считают, что лучше отстраниться от потенциальных неприятностей. Это может создать реальность, в которой сюрпризы наиболее вероятны, потому что естественная защитная функция компании непреднамеренно уничтожена. Если вы создали подобную корпоративную культуру, то крайне маловероятно, что вы узнаете о проблемах от сотрудников неожиданно — если только они не готовы погубить свою карьеру.

Осознать, что является причиной стресса для вас, научиться понимать себя и управлять своим поведением, взглянуть на себя со стороны, чтобы убедиться, что вы действуете согласно своим глубинным ценностям, — один из этапов становления зрелого лидера.

Оставайтесь честным с самим собой

Большинство лидеров задаются вопросом, согласуется ли их стиль управления с потребностями бизнеса. Немногие лидеры задумываются над тем, согласуется ли их стиль управления с их собственными убеждениями и личностными особенностями. В данном случае вопрос таков: «Отражает ли мой стиль управления то, кем я являюсь на самом деле?»

Деловая карьера — это марафон, не спринт, поэтому, если вы не вполне честны с самим собой, рано или поздно это приведет вас к истощению. По мере того как вы строите свою карьеру, рекомендуется рассмотреть разные лидерские стили, чтобы выбрать те элементы, которые подходят именно вам. Но имейте в виду, это вовсе не означает, что, наблюдая и примеряя на себя какие-либо элементы стилей управления других лидеров, вы должны попытаться быть кем-то другим. За мою карьеру мне повезло работать с несколькими превосходными руководителями и коллегами с уникальными лидерскими навыками. По мере того как я пытался освоить некоторые из их приемов, я также понял, что мне нужно сформировать собственный полноценный стиль, соответствующий моим индивидуальным личностным характеристикам. Ваш стиль должен подходить вам; даже нестандартный стиль может быть крайне эффективным, если отражает ваши умения,

ценности и личностные черты.

По мере того как вы продвигаетесь по карьерной лестнице, вам необходимо будет задавать себе вопросы, касающиеся стиля управления: «Достаточно ли я уверен в себе или я слишком осторожен? Не слишком ли я политкорректен? Приводит ли мое волнение о предстоящем продвижении по службе или годовом бонусе к тому, что я смягчаю ситуацию или медлю с выражением своей точки зрения?» Во многих компаниях амбициозные лидеры могут стараться избегать конфликтных вопросов и не гнать волну. Еще хуже, если они потратят кучу сил на то, чтобы выяснить, что думает их руководитель, и будут действовать, как если бы они думали так же. И если они достаточно опытные, то могут даже, воспользовавшись случаем, дать свои комментарии прежде, чем успеет высказаться руководитель, и греться в лучах его одобрения.

Сложность в том, что конфронтация и несогласие крайне важны при принятии решений. Наихудшие решения, в обсуждении которых я принимал участие, были единодушно приняты группой образованных людей в пользу определенного плана действий. Позднее несколько участников отметили, что у них были опасения, но они не решились их высказать, чтобы не нарушать групповой консенсус. С другой стороны, мне столь же неприятно вспоминать ошибочные решения, принятые в результате серьезных дебатов (с моим участием), в которых энергично отстаивались противоположные точки зрения (даже если я не был согласен с окончательным решением). Компании нуждаются в том, чтобы лидеры высказывали свои убежденные взгляды, а не пытались потакать окружающим. Таким образом, как лидер вы должны задавать себе вопрос, выражаете ли вы собственную точку зрения или сдаете позиции, будучи слишком политкорректным. В то же время лидеры должны воодушевлять сотрудников выражать свою точку зрения открыто и своевременно, не бояться нарушать спокойствие и прекратить ходить вокруг да около серьезных проблем.

Успешные лидеры периодически испытывают трудности. Чтобы снова войти в колею, им необходимо продумать приемы анализа ситуации со стороны, оценки перспективы и создания нового плана действий. Повторюсь, иметь готовые ответы гораздо менее важно, чем выделить время, чтобы задать себе правильные вопросы и сделать ключевые выводы. Вопросы, поставленные в этой статье, призваны воодушевить вас. Только часть из них может подойти вам, и, возможно, вам будет удобнее составить свой список вопросов. В любом случае использование методики регулярной постановки вопросов поможет вам пройти сложные периоды и преодолеть трудности, с которыми вы неизбежно столкнетесь на своем пути.

Впервые опубликовано в выпуске за январь 2007 года.

Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки

КОГДА ТЕОРИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО интеллекта стала завоевывать популярность, нам не раз приходилось слышать от руководителей бизнеса (причем нередко от одного и того же человека и даже без всякого перерыва): «Это просто невероятно» и «Да я и сам уже давно все это знаю». В то время мы провели исследование, выявившее бесспорную связь между эмоциональной зрелостью руководителя (она характеризуется, в частности, способностью к самоанализу и сопереживанию) и его финансовой успешностью. Иными словами, «хорошие» люди — те, кто обладает развитым эмоциональным интеллектом, — добиваются большего успеха.

Недавно мы завершили новое исследование, результаты которого, как мы подозреваем, вызовут такую же реакцию. Наверняка сначала люди будут говорить: «Не может быть!» — и тут же добавлять: «Да это же очевидно!» Мы установили, что к важнейшим факторам, влияющим на финансовые показатели компании, относятся настроение лидера и определяемое этим настроением поведение. Настроение и поведение шефа по цепочке передаются вниз, формируя настроение и поведение всех членов коллектива. Грубая и жестокая манера лидера, как зараза, отравляет всю организацию, превращает ее в сборище пессимистов-неудачников, неспособных воспользоваться перспективными возможностями. В то же время вдохновенный и энергичный руководитель создает вокруг себя сообщество последователей-оптимистов, готовых свернуть горы.

Изучение эмоционального стиля — продолжение наших исследований в области эмоционального интеллекта. Мы выяснили, что высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет создать в организации корпоративную культуру и рабочую среду, где процветают плодотворный обмен информацией, доверие, здоровый риск и стремление к самосовершенствованию. Наоборот, низкая степень развития эмоционального интеллекта порождает атмосферу неуверенности и страха. И хотя зажатые и запуганные сотрудники какое-то время могут работать очень продуктивно и иногда это позволяет компаниям достигать

впечатляющих результатов, такой успех не бывает долгосрочным.

Итак, мы решили проверить, как эмоциональный интеллект влияет на эффективность бизнеса. Чтобы найти ответ, мы использовали результаты новейших нейрофизиологических и психологических изысканий, опирались на собственный опыт работы с лидерами бизнеса и на выводы коллег, изучавших работу сотен, а то и тысяч (как исследователи из *Нау Group*) топ-менеджеров. Все имеющиеся данные показывают, что волна, порождаемая эмоциональным интеллектном руководителя, распространяется по всей организации, подобно току в электрической цепи. Настроение лидера буквально заражает окружающих, быстро и неотвратно передаваясь по всем звеньям организационной структуры.

Механизм этого «заражения» мы подробно рассмотрим ниже, а сейчас остановимся на некоторых важных следствиях обнаруженной закономерности. Если настроение и поведение в самом деле так сильно влияют на успех в бизнесе, значит, первоочередной задачей любого руководителя должно стать совершенствование собственного эмоционального стиля управления. Лидеру следует не только самому пребывать в бодром и оптимистичном расположении духа, но и добиваться, чтобы его подчиненные чувствовали и вели себя так же. Иными словами, если вы хотите улучшить финансовые показатели своей компании, сначала научитесь управлять собственной внутренней жизнью, тогда цепная реакция, формирующая эмоциональный климат в организации, пойдет в нужном направлении.

Идея вкратце

Что более всего влияет на результаты вашей компании? Ответ может удивить вас, однако он абсолютно логичен. Это настрой лидера.

Эмоциональный интеллект руководителей — их знание себя, способность к эмпатии, взаимоотношения с другими — напрямую связан с их собственной продуктивностью. Но новые исследования также выявили, что эмоциональный стиль руководителя влияет на настроение и поведение всех остальных — через психологическую реакцию, которую назвали заражение настроением. Что-то вроде известного «улыбнись, и с тобой улыбнется весь мир».

Эмоциональный интеллект, подобно электрическому току, пронизывает всю организацию. Угнетающая и жесткая манера общения босса, как зараза, отравляет всю организацию, превращая ее в сборище пессимистов-неудачников. Но если вы жизнерадостный вдохновляющий лидер, вы создаете позитивно настроенный коллектив, которому под силу справиться с самыми сложными задачами.

Быть эмоциональным лидером не означает каждое утро делать бодрое выражение лица. Вам придется осознать ваше влияние на окружающих и соответственно этому изменить свой стиль. Познание себя — сложный процесс, но вам необходимо сделать это, прежде чем вы встанете у руля.

Конечно, управлять своим внутренним состоянием очень трудно, столь же непросто измерить влияние эмоций одного человека на состояние окружающих. Знакомый гендиректор был уверен, что производит впечатление оптимиста и надежного человека, но его непосредственные подчиненные говорили, что жизнерадостность шефа кажется им натянутой и фальшивой, а многие его решения — ошибочными (мы называем подобные несоответствия «болезнью гендиректоров»). Отсюда вывод: работа над эмоциями не может сводиться к ежедневному надеванию бодрой маски. Помимо этого, руководитель должен постоянно наблюдать, как его эмоции влияют на настроения и действия сотрудников, анализировать это влияние и корректировать свое поведение.

Идея на практике

Укрепление эмоционального лидерства

Так как немногие найдут в себе мужество сказать вам правду о вашем эмоциональном воздействии на коллектив, вам придется разобраться в этом самостоятельно. Может помочь следующий подход. Он основан на изучении мозга, а также на результатах многолетних исследований среди руководителей. Воспользуйтесь приведенными шагами, чтобы усовершенствовать свой эмоциональный интеллект.

1. Кем вы хотите быть

Представьте, что вы высокоэффективный лидер. Что вы видите?

Пример: София, руководитель высшего звена, контролировала каждый шаг подчиненных, чтобы быть уверенной, что работа выполняется правильно. В будущем она представляла себя эффективным лидером собственной компании, наслаждающимся доверительными отношениями с соратниками. Она виделась себе спокойной, счастливой и воодушевляющей. Это упражнение выявило пробелы в ее сегодняшнем эмоциональном стиле.

2. Кем вы являетесь сейчас?

Чтобы увидеть свой управленческий стиль глазами окружающих, соберите «обратную связь по методу 360 градусов», в особенности уделите внимание коллегам и подчиненным. Определите свои сильные и слабые стороны.

3. Как попасть отсюда туда?

Составьте план по устранению разрывов между вами сегодня и вами, каким вы хотели бы стать.

Пример: Хуан, руководитель отдела маркетинга, был грозным, постоянно недовольным брюзгой. Будучи ответственным за развитие компании, он должен был быть воодушевляющим, оптимистичным и дальновидным наставником. Чтобы лучше понять других, он стал заниматься тренерской работой по футболу, трудиться волонтером в медицинском кризисном центре и встречаться с подчиненными в неформальной обстановке. Это помогло ему покончить со старыми привычками и освоить новые поведенческие навыки.

4. Как закрепить изменения?

Постоянно отрабатывайте новые схемы поведения, в мыслях и на деле, пока не доведете их до автоматизма.

Пример: Том, топ-менеджер, хотел научиться наставлять не справляющихся с работой подчиненных, вместо того чтобы жестко критиковать их. По дороге на работу он моделировал в уме проблемную рабочую встречу с одним из сотрудников, представлял, как он будет задавать вопросы и внимательно слушать ответы, и мысленно тренировал себя сдерживать раздражительность. Это упражнение помогло ему отработать новые схемы поведения к реальному совещанию.

5. Кто может помочь вам?

Не старайтесь сформировать ваши эмоциональные навыки самостоятельно — подумайте, кто бы мог направить вас в этом непростом деле. В компании Unilever менеджеры создали учебные группы, которые помогали им укреплять лидерские способности, обмениваясь откровенной обратной связью и развивая взаимное доверие.

Мы не хотим сказать, что лидер ни на секунду не может позволить себе расслабиться, в жизни всякое бывает. Более того, из наших выводов не следует, что бодрость и энтузиазм необходимо постоянно поддерживать на самом высоком уровне. Как правило, для создания нормальной атмосферы достаточно искреннего, доброжелательного и реалистичного настроения. Однако основной принцип остается в силе: прежде чем приступить к решению ключевых управленческих задач, руководитель должен заняться собственным настроением и поведением.

Мы предлагаем вашему вниманию одну из возможных методик, которая позволит менеджеру оценить реакцию окружающих на его действия. Мы

рассмотрим различные способы корректировки собственного эмоционального стиля. Но сначала попробуем понять, почему многие люди на работе воздерживаются от обсуждения эмоциональных аспектов поведения. Посмотрим, какие нейрофизиологические механизмы обеспечивают распространение настроения и что нужно знать о «болезни гендиректоров».

«Ни в коем случае! Ну естественно!»

Говоря, что первой реакцией на наши новые изыскания может стать решительное неприятие их результатов, мы не шутили. Дело в том, что на работе сотрудники почти никогда не обсуждают, как на них влияет настроение начальника. Авторы книг о менеджменте и методах ведения бизнеса не уделяют внимания этому вопросу. Для большинства людей настроение — нечто очень личное. Хотя американцы иногда склонны демонстрировать свои переживания (вспомним многочисленные скандальные телешоу), они, как никакая другая нация, связаны по рукам и ногам путами юридических ограничений. К примеру, в США при найме на работу нельзя спрашивать о возрасте кандидата. В этих условиях разговоры о настроении начальника или о его влиянии на настроение подчиненных могут быть восприняты как вмешательство в частную жизнь.

Кроме того, следует признать, что многим из нас такие разговоры кажутся просто неуместными. Вспомните, часто ли, оценивая работу подчиненного, вы упоминали такой аспект, как настроение? «Вам иногда мешает излишняя пессимистичность» или «Ваш энтузиазм достоин самых высоких похвал» — вот самое большее, что может отметить начальник. В подобных ситуациях почти никогда не говорят напрямую о настроении и его влиянии на финансовые показатели.

Вместе с тем мы уверены, что с нашими выводами полностью согласятся: «Ну естественно, а как же иначе!» На самом деле каждый наблюдательный человек по собственному опыту знает, насколько серьезно настроение начальника может повлиять на экономическую результативность организации. Если лидер преисполнен бодрости и оптимизма, подчиненным любая задача кажется легко разрешимой, при этом бизнес-планы сами собой оказываются выполненными, конкуренты признают свое поражение, а клиентская база растет как на дрожжах. Если же шеф настроен мрачно и кисло, работа превращается в кошмар. Подчиненные начинают смотреть на смежные подразделения как на врагов, коллеги перестают доверять друг другу, клиенты разбегаются.

Наше исследование, как и данные других социологов, свидетельствует о том, что именно так все и происходит. Разумеется, исключения

встречаются: бывает, что начальники-буки тоже добиваются потрясающих успехов (см. приложение «Мрачные победители»). Но в большинстве случаев исследователи подтверждают: хорошее настроение лидера благотворно влияет на бизнес. Получив заряд оптимизма, подчиненные более творчески подходят к делу, качество принимаемых ими решений повышается, они начинают работать эффективнее. Например, в исследовании Элис Айзен (Корнеллский университет), выполненном в 1999 году, показано, что жизнерадостная атмосфера делает мышление более гибким и продуктивным, способствует усвоению новой информации и более глубокому ее пониманию, а также принятию более обоснованных решений. В других исследованиях выявлена прямая связь между настроением и финансовыми показателями организаций. Мартин Селигман и Питер Шульман (Университет Пенсильвании) еще в 1986 году продемонстрировали, что оптимистично настроенные страховые агенты гораздо успешнее своих коллег-пессимистов работают с несговорчивыми клиентами и в результате заключают больше сделок. (Подробнее об аналогичных исследованиях см. www.eiconsortium.org.)

Многих руководителей, эмоциональный стиль которых создает неблагоприятную для работы атмосферу, в конце концов увольняют (разумеется, официально в качестве причины называют неудовлетворительные результаты). Но дожидаться такого исхода необязательно. Можно улучшить настроение отдельного человека, а можно оздоровить атмосферу, порожденную эмоционально неразвитым руководителем. Чтобы понять, как это делается, посмотрим, что происходит у нас в головах.

Наука о настроении

Многочисленные исследования человеческого мозга показывают, что существует прямая связь между настроением лидера и эмоциональным состоянием его подчиненных. Ученые объясняют это открытым, незамкнутым характером лимбической системы мозга, отвечающей за наши эмоции. Системы с замкнутым циклом саморегулируемые, незамкнутые системы нуждаются в подпитке из внешних источников. Другими словами, чтобы сохранять хорошее настроение, мы должны взаимодействовать с другими людьми. Незамкнутая лимбическая система — удачное эволюционное решение, помогающее людям оказывать друг другу эмоциональную поддержку (когда мать успокаивает плачущего ребенка, действует именно этот механизм).

Мрачные победители

Любой читатель наверняка без труда вспомнит грубых или вечно недовольных руководителей, которые, казалось бы, воплощают в себе нечто противоположное эмоциональному интеллекту и в то же время добиваются очевидных успехов в бизнесе. Возникает вопрос: если настроение лидера действительно столь важно для организации, то чем же объясняется удачливость подобных субъектов?

Но рассмотрим такие ситуации внимательнее. Во-первых, далеко не всегда руководитель, находящийся у всех на виду, на самом деле является лидером компании. Во главе гигантского концерна стоит гендиректор, но зачастую подчиненные следуют не за ним: реально бизнесом и людьми руководят начальники подразделений, от которых и зависят финансовые результаты.

Во-вторых, у некоторых руководителей из числа грубиянов и зануд могут быть достоинства, положительное значение которых перевешивает негативный эффект эмоциональной недостаточности, просто пресса редко замечает эти достоинства. Придя в GE, Джек Уэлч с самого начала проявил себя как жесткий и авторитарный руководитель. Такой стиль был уместен, поскольку именно тогда корпорация коренным образом перестраивала свой бизнес. Эти обстоятельства хорошо известны, однако постепенно лидерский стиль Уэлча менялся, становился эмоционально более тонким.

Скептики часто указывают нам на Билла Гейтса, чьи резкие манеры теоретически могли бы погубить его компанию, но в действительности не мешают ее процветанию. Однако наша модель лидерства предполагает, что эффективность того или иного стиля руководства зависит от конкретной бизнес-ситуации. Гейтс как никто другой сфокусирован на достижении абсолютного преимущества, а один из главных принципов его компании — привлекать самых лучших и высокомотивированных специалистов, практически не нуждающихся в понукании или подбадривании. В таких условиях грубый провокационный стиль Гейтса оказывается весьма эффективным.

Можно привести еще немало примеров руководителей, чье поведение удручает и чей бизнес при этом процветает. Словом, из нашего правила бывают исключения, многое в таких случаях зависит от особенностей ситуации. Тем не менее мы настоятельно рекомендуем всем лидерам-грубиянам перестроиться, иначе их плохое настроение и неприятные поступки рано или поздно обернутся против них.

Выработанная тысячи лет назад система с незамкнутым циклом исправно выполняет свои функции и сегодня. Наблюдения в отделениях интенсивной терапии показали, что присутствие человека, который приятен больному, может не только успокоить пациента, но и снизить

кровяное давление и даже замедлить процесс выделения в организме жирных кислот, вызывающих закупорку артерий. По данным другого исследования, у мужчин среднего возраста, переживших три или более сильных стресса в течение одного года (крупные финансовые неприятности, потеря работы, развод и т.п.), в три раза возрастает вероятность смерти, если они ведут замкнутый образ жизни, а для их более общительных товарищей по несчастью аналогичные испытания проходят практически бесследно. Специалисты по психофизиологии называют незамкнутую систему средством «межличностной лимбической регуляции», имея в виду, что один человек может передавать другому сигналы, изменяющие уровень гормонов и сердечно-сосудистый тонус, ритмы сна и даже иммунные функции. Супруги могут провоцировать друг у друга повышенное выделение окситоцина, что на эмоциональном уровне проявляется в чувстве нежности. Фактически при любом социальном контакте люди воздействуют друг на друга на физиологическом уровне.

Хотя процессы межличностной лимбической регуляции играют в нашей жизни огромную роль, обычно мы их не замечаем. Между тем ученым удается фиксировать такого рода процессы, замеряя физиологические параметры организма. Скажем, два человека ведут приятную и интересную беседу: в начале разговора у каждого свои биоритмы (частота пульса, к примеру), но через четверть часа физиологические параметры у обоих оказываются поразительно схожими.

Подобное неотвратимое взаимное влияние всегда наблюдается при близком общении. В 1981 году психологи Говард Фридман и Рональд Риддجو доказали, что человек способен оказать очень сильное воздействие на окружающих, даже не прибегая к вербальным средствам коммуникации. Если три незнакомых человека сядут лицом друг к другу и просидят так молча одну-две минуты, настроение самого эмоционального из них передастся остальным.

То же самое происходит в офисе, в зале заседаний, в магазине, каждый из присутствующих в той или иной мере улавливает чувства находящихся рядом. В 2000 году Кэролайн Бартел из Нью-Йоркского университета и Ричард Сааведра из Мичиганского университета провели исследование 70 рабочих коллективов в компаниях разных отраслей. Выяснилось, что после двух часов пребывания в одном помещении в группе устанавливается плохое или хорошее, но общее для всех настроение. Таким образом, коллектив, подобно единому организму, может переживать эмоциональные подъемы и спады и испытывать разнообразные настроения и чувства — от зависти и страха до эйфории. Кстати, одним из наиболее быстродействующих средств распространения хорошего настроения является юмор, если, конечно, применять его к месту (см. приложение «Улыбнись, и мир улыбнется вместе с тобой»).

Улыбнись, и мир улыбнется вместе с тобой

Мы уже говорили, что настроение заразительно и что этот феномен объясняется особенностями мозговой деятельности. Впрочем, не все эмоции распространяются в коллективе одинаково быстро и легко. В 1999 году Сигал Барсейд провел в Йельской школе менеджмента исследование, показавшее, что положительные эмоции заразительнее отрицательных. Бодрое расположение духа овладевает коллективом быстрее, чем чувство раздражения, а медленнее всего распространяется чувство подавленности. Едва ли кто-нибудь удивится, узнав, что самым заразительным настроением оказывается веселье. Слыша смех, человек, как правило, тоже начинает смеяться или хотя бы улыбаться. В незамкнутой лимбической системе нашего мозга есть элементы, которые улавливают смех и улыбки окружающих и порождают такую же ответную реакцию. Ученые полагают, что это очень древний механизм, поскольку улыбка и смех укрепляют отношения между индивидами и тем самым способствуют выживанию вида. Руководители должны сделать простой вывод: юмор помогает быстро установить в коллективе хорошее настроение. Но очень важно, чтобы юмор не противоречил корпоративной культуре и обстановке в организации. Кроме того, улыбаться и смеяться нужно искренне, только тогда положительная эмоция будет заразительной.

То или иное настроение распространяется в группе особенно быстро, если исходит «сверху»: за начальником люди наблюдают особенно внимательно. Даже когда лидер не находится на виду у всех (скажем, гендиректор работает в отдельном кабинете на другом этаже), его эмоции распространяются по организации, первым делом они отражаются на непосредственных подчиненных шефа, затем начинает действовать эффект домино.

Гендиректору нужен доктор

Итак, если настроение лидера — столь важный фактор, желательно, чтобы оно всегда было хорошим, не правда ли? В принципе да, однако ситуация несколько сложнее. Хорошее настроение шефа действительно оказывает на результативность компании чрезвычайно сильное воздействие, но очень важно, чтобы оно гармонировало с настроением окружающих. Такую гармонию мы называем «динамическим резонансом» (см. приложения «Осторожное движение к счастью», «Резонанс в кризисных условиях»).

Наши наблюдения показали, что очень мало лидеров, способных правильно оценить соответствие между собственными эмоциями и настроениями коллектива. Гораздо чаще встречаются руководители,

страдающие «болезнью гендиректоров». Один из ее неприятных симптомов — почти полное неведение начальника относительно того, как сотрудники воспринимают его настроение и поведение. Нельзя сказать, что лидеров не интересует отношение к ним окружающих, как раз наоборот. Но они ошибочно полагают, что способны самостоятельно оценить это отношение. Кроме того, они уверены, что если их действия произведут неблагоприятный эффект, то кто-нибудь им об этом сообщит. Но и тут они ошибаются.

«Мне все время кажется, что правдивая информация до меня не доходит, — признался один гендиректор. — Я никогда не могу никого уличить в обмане, ведь фактически мне никто не лжет. Тем не менее я вижу, что какие-то важные факты от меня скрывают. Люди не врут, но и не говорят всю правду, и мне приходится строить догадки». Подчиненные действительно не говорят начальнику всю правду о том, как сказывается на них его эмоциональное состояние, и на то существуют причины. Многие боятся оказаться в роли гонца, приносящего дурные вести. Некоторые считают, что делать замечания по такому интимному поводу — не их дело. Очень часто люди просто не понимают, что именно они хотели бы сказать шефу: ведь эмоциональный стиль — слишком тонкая, трудноуловимая материя. Как бы то ни было, в большинстве случаев гендиректор не может рассчитывать, что сотрудники по собственному почину объективно обрисуют ему ситуацию.

Осторожное движение к счастью

Хорошее настроение полезно для бизнеса, однако, если дела компании идут плохо, руководителю вряд ли поможет показное веселье и бодрость. Настроение по-настоящему эффективных лидеров, как правило, соответствует состоянию дел, но при этом содержит дополнительную дозу оптимизма. Такие лидеры с уважением относятся к эмоциям (пусть даже отрицательным) других людей и в то же время стараются разрядить ситуацию с помощью юмора.

Подобное соответствие мы называем резонансом. Чтобы достичь резонанса, руководитель должен обладать развитым эмоциональным интеллектом, а значит, уделять внимание четырем его основным компонентам.

Самоанализ — умение разбираться в собственных эмоциях, пожалуй, самый важный компонент эмоционального интеллекта. Он помогает человеку определить собственные сильные и слабые стороны, почувствовать уверенность в своих возможностях. Резонирующие лидеры с помощью самоанализа точно оценивают свое настроение, кроме того, они понимают, как это настроение влияет на окружающих.

Самоконтроль — способность управлять своими эмоциями, трезво оценивать обстановку и действовать последовательно, адаптируясь к ситуации. Резонирующий лидер не позволяет своим эмоциям серьезно влиять на работу. Он оставляет свое плохое настроение за пределами офиса, в крайнем случае разумно и понятно объясняет сотрудникам причину срыва, чтобы тем не приходилось гадать, чем вызвана и сколько может продлиться «буря».

Социальный анализ — интуитивное понимание настроений в коллективе и способность к сопереживанию. Руководитель, обладающий этой способностью, не просто чувствует чужие эмоции, но показывает, что они ему безразличны. Кроме того, он хорошо разбирается в служебных интригах и, как правило, знает, как его слова и поступки повлияют на события и настроения в коллективе. Видя, что это влияние принимает нежелательный характер, лидер должен успеть скорректировать свои действия.

Управление отношениями — умение ясно и убедительно доводить идеи до окружающих, улаживать конфликты и выстраивать прочные социальные связи. Резонирующие лидеры искусно управляют отношениями в коллективе, устраняя возникающие разногласия и передавая остальным собственный оптимизм и энтузиазм. Они владеют такими мощными инструментами управления, как юмор и доброта.

Руководители, освоившие эти четыре компонента, встречаются крайне редко. Гораздо чаще можно наблюдать лидеров, чье дурное настроение и деструктивное поведение создают тяжелую обстановку на работе — исправить дело предстоит руководителю, который придет на смену такому начальнику.

Руководство британской медиакорпорации BBC создало экспериментальное подразделение, действовавшее по новой схеме. Журналисты и редакторы подразделения работали с полной отдачей, однако руководство решило свернуть экспериментальный проект. Это решение само по себе было тяжелым ударом для сотрудников, но еще более удручающе на них подействовали надменные манеры и резкий тон менеджера, сообщившего новость. Реакция коллектива оказалась неожиданной для руководства: люди пришли в такую ярость, что менеджер, опасаясь за свою безопасность, был вынужден позвать охрану.

На следующий день к сотрудникам подразделения обратился другой руководитель. Он держался спокойно, говорил уважительно, стараясь убедить собеседников с помощью разумных и понятных доводов. Руководитель подчеркнул важность журналистики для общества и напомнил сотрудникам, что они избрали эту стезю не ради денег или уверенности в собственном завтрашнем дне. Он сказал, что сам побывал в подобной ситуации, но это не повлияло на его решимость и дальше служить выбранной профессии. В заключение руководитель выразил уверенность, что все у них сложится хорошо. Какой же была реакция людей на этот раз? Выслушав лидера, умеющего войти в резонанс, сотрудники успокоились и приободрились.

Беспристрастная инвентаризация

Предлагаемую нами методику, которая позволяет руководителю заново открыть самого себя, нельзя назвать новой. В отличие от многих публикуемых сегодня руководств из серии «помоги себе сам» она базируется не на популярной психологии, а на результатах серьезных психофизиологических исследований. В 1989 году Ричард Бояцис начал использовать данные этих исследований для выработки практических рекомендаций. Его схему с тех пор с успехом применили в своей работе тысячи руководителей.

Судя по данным, полученным нейрофизиологами и психологами, эмоциональный интеллект, отвечающий за осмысление и решение всех жизненных проблем человека, не заложен в наших генах непосредственно, в отличие, скажем, от цвета глаз или кожи. И все же в известном смысле он определяется генетическими факторами, поскольку зависит от особенностей нервной системы.

Многие аспекты наших эмоциональных характеристик имеют генетическую основу. К примеру, ученым удалось обнаружить ген застенчивости. Сама по себе застенчивость не является настроением, но под ее влиянием у человека может выработаться манера поведения, которая обычно воспринимается как подавленное состояние. В то же время есть категория людей, отличающихся прямо-таки противоестественной веселостью, безудержной жизнерадостностью. Поведение такого человека будет казаться вам противоестественным, пока вы не познакомитесь с его сверхэнергичными родителями. «Не знаю, в чем причина, но я с детства всегда чему-то радовался, — рассказывает один из опрошенных нами руководителей. — Многих это бесит, но я, сколько ни пытаюсь, не могу заставить себя грустить. И мой брат точно такой же: даже когда он разводился, у него было отличное настроение».

И все же, хотя эмоциональные навыки можно отчасти считать врожденными, реализация свойств, заложенных в генах, во многом определяется жизненным опытом человека. Предрасположенный к веселью ребенок может вырасти мрачным и раздражительным, если у него рано умерли родители или он подвергался в детстве физическому насилию. И напротив, капризный и болезненный малыш со временем может стать жизнерадостным оптимистом, если, скажем, удачно выберет профессию. Комплекс эмоциональных особенностей формируется у человека годам к 25, в этом возрасте поведение определяется уже сложившимися привычками. И вот тут-то нас подстерегает серьезная проблема: когда мы вырабатываем привычку вести себя определенным образом (радуемся, грустим или

капризничаем), соответствующая манера поведения глубоко укореняется в нашем мозгу, и мы автоматически стремимся и дальше вести себя так же.

Поэтому эмоциональный интеллект так важен для руководителя. Обладая развитым эмоциональным интеллектом, руководитель получает существенное преимущество — способность трезво оценивать и контролировать себя, сочувствовать другим и воздействовать на человеческие отношения позволяет ему гораздо эффективнее следить за собственным настроением, должным образом корректировать его, понимать реакцию окружающих и улучшать их настроение.

Предлагаемая нами методика ориентирована на перепрограммирование сложившихся стереотипов поведения и развитие эмоционального интеллекта. Она включает пять шагов: прежде всего следует представить себе свое идеальное «я»; затем договориться со своим реальным «я» — таким, каким вас видят окружающие; далее выработать тактический план преодоления разрыва между реальным и идеальным образами; потом привести этот план в исполнение и закрепить успех; а в заключение сформировать сообщество (в него входят коллеги и члены семьи), которое поможет вам постоянно воспроизводить этот процесс.

Каким я хочу быть?

София, старший менеджер крупной европейской телекоммуникационной компании, в какой-то момент поняла, что не знает, как ее эмоциональный стиль влияет на подчиненных. В стрессовом состоянии София теряла способность руководить подчиненными, и в результате, чтобы все было сделано «как надо», ей приходилось самой выполнять их работу. Посещение семинаров по искусству управления не помогло, мало что дали книги по менеджменту и индивидуальные занятия с консультантами.

Когда София обратилась к нам, мы предложили ей представить себя через восемь лет в роли успешного и эффективного лидера и подробно расписать на бумаге предполагаемый распорядок своего рабочего дня. «Чем занимается такая руководительница? Где она живет? Кто может находиться рядом с ней? Что она при этом чувствует?» — такие вопросы мы задавали ей. Мы также попросили ее подумать, что для нее самое важное и чего она хочет добиться, а затем мысленно проследить, как она могла бы претворить эти идеалы в жизнь.

София нарисовала картину, в которой отвела себе роль главы слаженной компании со штатом из десяти человек. Дома у нее были теплые, открытые отношения с любимой дочерью, на работе царил атмосфера дружбы и доверия. Она спокойно и радостно руководила компанией, наслаждалась гармонией в семье, любила и поддерживала всех, кто ее окружал.

В целом Софии больше всего не доставало способностей к самоанализу:

она почти никогда не могла определить причины своих неудач на работе и трений в семье. «Ничего не получается» — этот вывод она обычно делала, попав в трудную ситуацию. Прodelав предложенное упражнение, то есть представив себе мир, в котором все получается, София увидела недостатки своего эмоционального стиля и поняла, какое воздействие она оказывает на окружающих.

Каков я сейчас?

Ваша задача на втором этапе процесса самопознания — увидеть свой стиль руководства глазами других. Этот этап обычно бывает и трудным, и опасным. Трудным, потому что мало кто решается рассказать коллеге, а тем более начальнику, что тот представляет собой на самом деле. Опасным, потому что такая информация может больно ранить человека и даже полностью парализовать его деятельность. Некоторая степень неведения в отношении самого себя создает человеку определенный душевный комфорт — это часть нашего механизма самозащиты.

Психолог Мартин Селигман выяснил, что высококлассные специалисты, как правило, более оптимистично оценивают свои перспективы и возможности, чем их коллеги-среднячки. У звезд нет повода для серьезного самокопания: глядя на мир сквозь розовые очки, они заряжаются энтузиазмом и энергией, это помогает им преодолевать трудности, находить выход из самых необычных и запутанных ситуаций. Драматург Генрик Ибсен называл подобный самообман «живительной ложью», утешительной неправдой, в которую мы позволяем себе верить, чтобы выстоять в страшном мире.

Но самообман приемлем лишь в небольших дозах. Руководителю следует бескомпромиссно добиваться правды о себе, тем более что в любом случае эта правда достанется ему в сильно смягченном виде. Чтобы получать правдивую информацию, необходимо создавать все условия для открытой критики. Есть и другой способ: сознательно поощрять жесткую критику, для чего можно попросить кого-то из коллег выступить в роли адвоката дьявола. Мы также рекомендуем лидерам прислушиваться к мнению и оценкам как можно большего числа людей, находящихся на разных ступенях корпоративной иерархии. Особенно ценна критика со стороны равных по должности и подчиненных. Как показало исследование, проведенное Гленном Макэвом (Университет Юты) и Ричардом Битти (Университет Ратджерса), именно такая критика позволяет наиболее точно прогнозировать достижения руководителя на ближайшие годы.

Разумеется, при проведении всестороннего исследования сотрудники не оценивают непосредственно ваши настроения, поступки и их воздействие на окружающих. Тем не менее подобное исследование поможет узнать, как

воспринимают вас окружающие. Отвечая на вопрос о том, хорошо ли вы умеете слушать собеседника, они фактически сообщают, насколько, по их мнению, вы внимательны к людям. Точно так же пункты анкеты, в которых говорится об эффективности вашей наставнической деятельности, позволяют понять, насколько заботливым руководителем вас считают. Если вам ставят низкие оценки за «готовность воспринимать новые идеи», то, вероятно, вы кажетесь людям слишком высокомерным и неприступным. Таким образом, всестороннее исследование может стать очень действенным инструментом оценки вашего эмоционального влияния на окружающих.

И еще одно существенное замечание. Спору нет, знать свои недостатки необходимо, но если вы будете фокусироваться только на недостатках, то рискуете потерять веру в себя. Поэтому не менее важно понимать, каковы ваши достоинства. Определите, в чем вы соответствуете нарисованному вами идеалу, и это даст вам энергию, необходимую для следующего этапа процесса самопознания — преодоления разрыва между реальностью и идеалом.

Как попасть отсюда туда?

Поняв, каким вы хотите быть, и сравнив этот идеальный образ с представлением, которое складывается о вас у других, вы можете составить план действий. София, например, решив развивать способности к самоанализу, попросила своих подчиненных еженедельно посылать ей в письменном виде анонимные замечания о ее эмоциональном воздействии на коллектив. Она взяла за правило ежедневно анализировать в дневнике собственное поведение. Наконец, она стала слушать в местном колледже курс лекций по групповой работе.

Резонанс в кризисных условиях

Если речь идет о взаимоотношениях лидера с подчиненными, значение эмоционального резонанса очень велико. И хотя в общем случае руководителю целесообразнее всего быть бодрым и оптимистичным, необходимо, чтобы его поведение всегда основывалось на реалистичном понимании ситуации. Особенно важно соблюдать это правило в кризисных ситуациях. Вспомним, как вел себя во время террористической атаки 11 сентября 2001 года Боб Малхолланд, вице-президент инвестбанка Merrill Lynch, возглавлявший отдел по работе с клиентами. Он, как и его сотрудники, находившиеся в тот день в офисе во Всемирном финансовом центре, сначала почувствовал, что здание содрогнулось, потом увидел, как из пролома в находившейся напротив башне Всемирного торгового центра повалил дым. В офисе началась паника:

сотрудники метались от одного окна к другому, некоторые застыли, парализованные ужасом. Малхолланд понимал, что обязан взять ситуацию под контроль. «Когда положение становится критическим, задача руководителя — указать людям, что делать, шаг за шагом, — говорит Малхолланд. — При этом он обязательно должен учитывать их психологическое состояние».

Малхолланд быстро выяснил, на каких этажах ВТЦ работают родственники и знакомые сотрудников, и заверил потерявших самообладание людей, что у попавших в беду было время, чтобы спастись. Затем он спокойно скомандовал: «А сейчас мы все покинем здание. Вы последуете за мной. Лифтом пользоваться не будем, спустимся по лестнице». Он не обращался с призывами прекратить панику, но сам все время оставался спокойным и решительным. Благодаря ему все служащие покинули здание до обрушения.

Понимая, что случившееся могло затронуть клиентов компании, Малхолланд вместе со своей командой разработал программу их моральной поддержки. Сотрудники его отдела обзванивали всех клиентов, спрашивая: «Как вы? С вашими близкими все в порядке? Вы не пострадали?» Малхолланд поясняет, что после трагедии нельзя было делать вид, что ничего не произошло, и продолжать вести бизнес как ни в чем не бывало. «Первоочередным "бизнесом" в этих условиях было дать клиентам понять, что мы о них заботимся», — говорит руководитель.

Как лидер Боб Малхолланд был обязан сохранить самообладание в обстановке хаоса и безумия и помочь остальным сделать то же самое. Он мужественно выполнил эту задачу. Прежде всего Боб уловил и осмыслил общий эмоциональный настрой, а затем нашел подходящие выражения, чтобы направить его в нужное русло. Его распоряжения вошли в резонанс с чувствами и надеждами подчиненных: они были разумны и при этом полностью соответствовали тому, что в глубине души ощущали другие люди.

Хуан, менеджер по маркетингу в латиноамериканском подразделении крупной энергетической компании, отвечает за развитие бизнеса в родной Венесуэле и в регионе в целом. Такая работа требует разнообразных качеств: способности к творческому анализу и прогнозированию, умения руководить людьми и передавать им свой опыт, наконец, оптимизма и бодрости. Однако, как показало всестороннее исследование, сотрудники считали Хуана мрачноватым интровертом, «раздражительным брюзгой, которому невозможно угодить». В лучшем случае, говорили подчиненные, «общение с ним отнимает всю эмоциональную энергию». Чтобы лучше понимать подчиненных, Хуан стал время от времени встречаться с ними в неформальной обстановке. Кроме того, он начал тренировать детскую футбольную команду, в которой играла его дочь, предложил свои услуги местному центру помощи в кризисных ситуациях. Все это помогало ему

лучше понимать окружающих и осваивать новые поведенческие навыки.

Ученые из Питтсбургского университета и Университета Карнеги — Меллон выяснили, что, когда человек мысленно настраивается на выполнение той или иной задачи, у него активизируется предлобная доля головного мозга, отвечающая за готовность действовать, за контроль над эмоциями и за творческую деятельность. Чем выше активность этого участка, тем лучше человек справляется с задачей.

Такая внутренняя подготовка особенно важна, когда мы пытаемся отказаться от старой привычки и выработать новую, более продуктивную. Камерон Картер, нейрофизиолог из Питтсбургского университета, установил, что наибольшее возбуждение в предлобной доле возникает, когда человек собирается преодолеть устоявшийся стереотип. Активизация предлобной доли означает, что мозг фокусируется на том, что сейчас должно произойти. Когда этой активизации нет, человек действует по привычной схеме, которая ведет к нежелательному результату: начальник, привыкший игнорировать мнение подчиненного, вновь оборвет его на полуслове; жесткий лидер в очередной раз будет давать команду к решительному наступлению и т.п. Вот почему для самосовершенствования так важна программа переобучения: без нее у человека не хватит «мозговой энергии» для желанного рывка вперед.

Как закрепить достигнутое?

Говоря проще, чтобы закрепить новую манеру поведения, нужна практика. Так уж устроен наш мозг: чтобы разрушить сложившиеся стереотипы, необходимо раз за разом, снова и снова расшатывать и преодолевать их. Нужно постоянно отрабатывать новые схемы поведения, пока они не будут воспроизводиться автоматически. Только после этого новый стереотип вытеснит старый.

Лучше всего отрабатывать новые схемы на практике, как это делал Хуан, однако в принципе существенного прогресса можно добиться, просто воспроизводя их в сознании. Этот прием удачно использовал Том, топ-менеджер, задавшийся целью привести реальное «я» в соответствие с идеальным. В идеале он видел себя энергичным автором смелых концепций и заботливым наставником, но коллеги и подчиненные считали его бездушным человеком и жестким руководителем. Разрабатывая план самокорректировки, Том хотел избавиться от привычки давить на подчиненных. Эту манеру следовало заменить на более мягкую и конструктивную: тех, кто ошибся, нужно было не распекать, а спокойно и вдумчиво учить. Существенную роль в процессе перестройки собственного поведения Том отвел мысленным экспериментам. В свободные минуты, например по дороге на работу, он проигрывал в уме сценарии предстоящих

встреч. Однажды Том пригласил на бизнес-ланч менеджера, не справлявшегося с важным проектом, и по дороге в ресторан спланировал ход разговора, стараясь сделать его как можно более благожелательным. Он представил себе, как будет задавать вопросы и внимательно выслушивать ответы: прежде чем приступить к решению проблемы, он хотел твердо знать, что менеджер все понял. Руководитель отчетливо осознавал, что в ходе разговора будет сердиться и испытывать нетерпение, и заранее готовился сдерживать свои чувства.

Данные нейрофизиологов подтверждают эффективность методики, которую применял Том. Когда мы в деталях воображаем себе ту или иную ситуацию, в нашем мозгу активизируются участки, которые бывают задействованы, когда человек оказывается в соответствующей ситуации. Таким образом, простое повторение ситуации в уме позволяет сформировать и закрепить новый стереотип поведения. Методика мысленной визуализации удобна тем, что избавляет от многих рисков, сопряженных с осуществлением экспериментов на практике. Если сначала прокрутить в уме наиболее вероятные сценарии и лишь потом действовать, можно избежать многих ошибок.

Регулярные практические и мысленные эксперименты с новыми схемами поведения в итоге приводят к тому, что в мозгу устанавливаются нужные связи и наша манера поведения меняется. Но для надежного закрепления достигнутого одних лишь собственных усилий недостаточно, вам непременно понадобится помощь со стороны.

Кто мне поможет?

Пятый этап в процессе самопознания и самосовершенствования — формирование сообщества поддержки. К примеру, в корпорации Unilever важным компонентом программы подготовки лидеров стали группы обучения. Поначалу менеджеры просто собирались вместе для обсуждения вопросов управления, продвижения по службе и т.п. Однако, поскольку методика обучения предполагала рассмотрение устремлений и целей, они вскоре поняли, что разговоры на занятиях касаются не только работы — обсуждались и личные темы. В группах сформировалась доверительная атмосфера, руководители охотно делились друг с другом своими проблемами, рассчитывая на откровенную критику и совет. Такая практика благотворно сказывается на бизнес-показателях. Видя это, многие компании сегодня создают подобные группы и получают ощутимую выгоду: когда мы доверяем людям, то не боимся пустить в ход новые, еще не опробованные приемы из своего лидерского арсенала.

Человек не может без посторонней помощи по-настоящему укрепить свой эмоциональный интеллект и усовершенствовать стиль управления.

Окружающие не только помогают нам на практике отработать полезные приемы, но и обеспечивают психологически комфортную среду для такого экспериментирования. Нам нужна их реакция, чтобы понять, насколько успешны наши действия. Парадокс: в процессе самосовершенствования человек фокусируется на себе, но при этом опирается на помощь других буквально на каждом шагу — от определения своего идеального «я» до закрепления достигнутых результатов.

Эмоциональная надстройка

Говоря об управлении собственными эмоциями и настроениями окружающих как о первооснове лидерства, мы вовсе не имеем в виду, что руководителю кроме этого ничего не потребуется. Разумеется, главное — это действия, но вместе с тем очень важно, чтобы действия и настроения лидера гармонизировали с корпоративной средой и внешним миром. И конечно, лидер обязательно должен разбираться во всех других элементах бизнеса: стратегии, кадровой политике, разработке новых продуктов и т.п.

Но факт остается фактом: концепция эмоционального стиля, родившаяся на стыке нейрофизиологии, психологии и организационной бихевиористики, — очень мощный инструмент руководителя. Эмоциональное лидерство сродни искре: оно может зажечь фейерверк корпоративного успеха, а может спалить бизнес дотла. С таким огнем лучше не шутить.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2001 года.

Об авторах

Ричард Бояцис — глава отделения организационного поведения в Школы менеджмента Weatherhead при Университете Кейс Вестерн Резерв.

Хайке Брух — профессор теории лидерства в Университете Святого Галлена в Швейцарии.

Дэниел Гоулман — сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях при Университете Ратджерса.

Сумантра Гошал (1948–2004) — профессор Лондонской школы бизнеса, где читает курсы стратегии и международного управления.

Питер Друкер (1909–2005) — профессор социологии и менеджмента, Клермонтский университет.

Роберт Каплан — профессор менеджмента Гарвардской школы бизнеса.

Стивен Кови (1932–2012) — вице-председатель FranklinCovey, международной консалтинговой компании по развитию лидерства.

Клейтон Кристенсен — профессор делового администрирования им. Роберта и Джейн Кизик Гарвардской школы бизнеса.

Роберт Куинн — профессор бизнес-администрирования по программе Маргарет Эллиотт Трейси на кафедре организации и менеджмента школы бизнеса Росса при Мичиганском университете.

Диана Кутю — бывший старший редактор *HarvardBusinessReview*.

Кэтрин Маккарти — старший вице-президент компании The EnergyProject.

Э н н и Макки — старший научный сотрудник Пенсильванского университета.

Уильям Онкен-младший (1912–1988) — председатель совета директоров компании William Oncken Corporation, занимал этот пост до самой смерти в 1988 году.

Дональд Уосс — глава одного из региональных подразделений международной ассоциации The Executive Committee (ТЕС), объединяющей корпоративных лидеров.

Стюарт Фридман — профессор менеджмента в Уортонской школе бизнеса Пенсильванского университета.

Эдвард Хэллоуэлл — доктор медицины, психиатр, основатель Центра интеллектуального и эмоционального здоровья.

Тони Шварц — президент и основатель компании The Energy Project.

[1] Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

[2] Джордж Паттон — один из создателей бронетанковых войск США и один из лучших боевых командиров Второй мировой войны. Он прославился тем, что во время войны не потерпел ни одного поражения. — *Прим. пер.*

[3] См., например, статью Karl E. Weick «The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster» в журнале *Administrative Science Quarterly*, декабрь 1993 года. — *Прим. авт.*

[4] Город в центральной части штата Нью-Мексико, где находится Лос-Аламосская национальная лаборатория — место создания первой атомной бомбы. — *Прим. пер.*

[5] Понятие «ловушка-22» появилось после выхода одноименного романа Джозефа Хеллера «Catch-22» (альтернативный вариант перевода — «Уловка-22»). В романе «уловка-22» (негласная директива, на основании которой военные медики «выводили на чистую воду» нормальных людей, не желающих воевать и симулирующих сумасшествие) гласила: «Всякий, кто пытается уклониться от выполнения боевого долга, не является подлинно сумасшедшим».

[6] Модель требований, ограничений и альтернатив как способ представления работы менеджера впервые была предложена Розмари Стюарт в книге *Managers and Their Jobs* (Macmillan, 1967). Также см. *Rosemary Stewart. Choices for the Manager* (Prentice Hall, 1982).

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Корректор *Н. Витько*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2011

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via
Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина
Паблишер», 2016

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2016

Личная эффективность / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. —
(Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

ISBN 978-5-9614-4272-4