

**Ричард Фарсон**

**Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства**

*Публикуется по: © "София", 2001  
Перевод с англ. © А.Левицкий*

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### Предисловие

*Что говорят о книге Ричарда Фарсона "Менеджмент абсурда"*

### **Введение. Восприятие парадокса и абсурдности**

- Неверный путь
- Некоторые определения
- В поисках парадоксальности

### **Часть первая. ИНОЙ СПОСОБ МЫШЛЕНИЯ**

#### **1. Противоположность истины - тоже истина**

- Двигаться в обоих направлениях
- Обман - дело житейское
- Противоречивые импульсы
- Как единое целое

#### **2. Нет ничего более невидимого, чем очевидное**

- Обращаясь к первоисточникам
- В поисках реальности
- Ценная помощь

### **Часть вторая. "ТЕХНОЛОГИЯ" ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

#### **3. Чем важнее отношения, тем меньше значит умение**

- Ответы, но не метод
- Что следовало спрашивать
- Мир не станет кошмаром

#### **4. Как только вы нашли действенную технику менеджмента, откажитесь от нее**

- Эрозия уважения
- Чувства обнаруживаются

#### **5. Хороший менеджер не занимается управлением**

- Необходимая уязвимость
- Злоупотребление идеями?
- Благословение

#### **6. Большинство человеческих проблем не являются проблемами**

- Это не просто

- Более широкие границы

#### **7. Технология создает эффект, противоположный желаемому**

- Неожиданное противодействие
- Трудные вопросы

#### **8. Мы думаем, что создаем технологии, но технологии сами создают вас**

- Организация организаций
- Своя собственная жизнь

### **Часть третья. ПАРАДОКСЫ ОБЩЕНИЯ**

#### **9. Чем больше мы общаемся, тем меньше мы общаемся**

- Формула скуки
- Маскировка проблем власти
- Уже достаточно
- Данные не имеют особого значения

#### **10. В общении форма важнее, чем содержание**

- Власть невидимого
- Имеет значение, как мы сидим
- Помнить ритуалы

#### **11. Слушать труднее, чем говорить**

- Встречаются препятствия
- Этим нельзя манипулировать

#### **12. Похвала не стимулирует**

- Когда похвала действительно нужна

### **Часть четвертая. ПОЛИТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **13. Всякое действие является политическим действием**

- Для вашего же блага
- Важная особенность
- Полезное упражнение
- Компромиссное решение

#### **14. Лучший источник решения любой проблемы - это человек или группа, которые представляют эту проблему**

- Широко известный, но редко используемый
- Сохранение человеческих ресурсов

### **Часть пятая. ТРУДНОСТИ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**15. Чем больше организация нуждается в помощи, тем меньше пользы от этой помощи**

- В поисках простого решения
- Бедствия и добрые времена
- Кто изменяется, а кто и нет

**16. Индивидуумы практически неуязвимы. Группы очень хрупки**

- Хрупкий монолит

**17. Чем лучше идут дела, тем худшее впечатление они производят**

- Прислушиваться к ворчанию
- Ошелмляющая динамика
- Супруги, различайте неудовлетворенности

**Часть шестая. ДИЛЕММЫ ПЕРЕМЕН**

**18. Мы думаем, что стремимся к творчеству и переменам, но на самом деле мы не желаем их**

- Подавление творчества
- Сделайте его управляемым, пожалуйста
- Организованы по-другому

**19. Мы желаем не того, чего у нас нет, а побольше того, что уже имеем**

- Игнорирование опасности
- Не оставляйте места для неприятностей

**20. Большие перемены осуществлять легче, чем малые**

- Против постепенности
- Большие сдвиги

**21. Мы учимся не на своих ошибках, а на своих успехах - и чужих ошибках**

- Отношение к неудаче
- Не в наших силах
- Возможно, но редко

**22. Все получается и ничего не получается**

- Верного пути не существует
- Легко пришло, легко ушло
- Необходима практика

**23. Планирование - не лучший способ осуществления перемен**

- Бунт и вторжение
- Чтобы быть готовым

## **24. Больше всего изменяются организации, когда переживают потрясения**

- Шоковые перемены
- Здравый смысл

## **25. Люди, которые, по нашему мнению, должны измениться, хороши и так**

- Найти потолок
- Мы такие, как есть

## **Часть седьмая. ЭСТЕТИКА ЛИДЕРСТВА**

### **26. Любая великая сила является великой слабостью**

- С другой стороны
- Разные компании, один и тот же парадокс
- Проверьте облачение

### **27. Моральный подъем не имеет никакого отношения к продуктивности**

- Мы хотим продуктивности и не хотим ее
- Должна быть причина

### **28. Нет лидеров, есть только лидерство**

- Лидеры определяются самой группой
- Упростите себе жизнь
- Лидеры, о которых мы не знаем
- Самая мощная сила

### **29. Чем опытнее менеджеры, тем больше они полагаются на интуицию**

- Ясноглазая мудрость
- Что мешает
- Лидер в качестве лакмусовой бумаги

### **30. Лидеров не обучают, их можно только образовать**

- Различные результаты
- Проницательный хозяин

### **31. Чтобы быть профессионалом менеджмента, нужно быть любителем**

- Любители и любовь
- Высокое искусство, великие мгновения

## **Часть восьмая. ИЗБЕЖАТЬ БУДУЩЕГО**

### **32. Только безнадежные дела стоят того, чтобы за них сражаться**

- Долина абсурда
- Следы грабель

### **33. Мой совет - не принимайте моего совета**

- Приглашение к размышлению
- В защиту обдумывания
- Пробуждение Людвига

Благодарности

## Введение

### Восприятие парадокса и абсурдности

*Есть только одна истина, твердая,  
исцеляющая и благотворная, и эта истина -  
абсурд.*

*Эндрью Солмон*

Мы привыкли думать, что человеческие взаимоотношения, как и все проявления жизни, строятся, по существу, на рациональном принципе и что, следовательно, мы можем заставить их работать на нас. При этом нас почему-то не смущает наш богатейший опыт, опровергающий эту теорию. Поэтому не следует удивляться, если вам потребуются некоторые усилия, чтобы воспринять идеи, представленные в этой книге: что жизнь есть абсурд, что человеческие взаимоотношения парадоксальны чаще, чем рациональны, и что (к счастью) мы никогда полностью не сможем овладеть механизмом наших отношений с окружающими.

Это утверждение безусловно верно в отношении бизнеса и бюрократических структур нашей жизни. Я надеюсь подвинуть менеджеров и всех, кто находится в положении лидеров, на то, чтобы выйти в своем мышлении за рамки общепринятых представлений. Им придется осознать тот факт, что наше восприятие себя и событий внешнего мира отнюдь не адекватно реальности, а формируется и направляется привычным образом мышления. Из этого открытия следует, насколько важную роль в каждом нашем действии играют парадокс и абсурд. Меня, конечно, вдохновляли работы послевоенных драматургов Пинтера, Ионеску, Дженета и Беккета, смело бросивших вызов концепциям традиционного театра, критикуя их за чрезмерное упрощение и рационализацию человеческих взаимоотношений. Они чувствовали, что только осознание непостижимости и абсурдности жизни достойно человеческого существа. В совокупности их работы получили название "Театр абсурда" и стали важным поворотом в развитии драматического искусства. Я считаю, что пришло время такого же поворота в искусстве менеджмента.

### Неверный путь

Исследование абсурда - это не игра и не упражнение.

Мне кажется, что многие современные программы обучения менеджменту ведут нас в ложном направлении. Причина в том, что в них не принимается во внимание сложность и парадоксальная природа человеческих взаимоотношений в пределах группы. Вместо того чтобы думать, мы полагаемся в лучшем случае на готовые формулы и методы действий, а в худшем - на голословные лозунги и проповеди. Я могу понять, почему так происходит. Если принять во внимание сложность задач, стоящих перед менеджерами, то не удивительно, что им очень хочется определить менеджмент как что-то такое, чему можно быстро и легко научиться. Казалось бы, в чем проблема? Почему не оставить менеджера в покое с его устоявшимися концепциями и ценностями?

Как мы увидим ниже, все не так просто. Если менеджер поверит, что для выполнения своих обязанностей ему достаточно посещать семинары и следовать простым формулам, то это вызовет эффект, обратный желаемому. Когда формулы оказываются бессильными,

менеджер разочаровывается во всем, становится агрессивным, а иногда даже ведет себя откровенно оскорбительно по отношению к окружающим. Такова обратная сторона упрощения - страдают и подчиненные, и руководители.

Вот и мечутся управляющие вместе со своими компаниями от одной новомодной обучающей программы к другой, принимая на вооружение все новые и новые направления, новые определения менеджмента и новые специальные термины. Когда-то мы очень любили использовать слово "лидерство", затем ключевым словом стала "мораль", позже - "мотивация", потом "общение", потом "корпоративная культура", потом "качество", потом "безупречность", потом "хаос", в конце концов мы снова возвратились к "лидерству". Попутно нас обстреливали различными надоедливими словечками типа "нуль-дефект", "объектный менеджмент", "кружки качества", "менеджмент всеобщего качества", "сдвиг парадигмы" и даже "ре-инжиниринг".

Я берусь утверждать, что вконец запутавшийся управленец, бросающийся от одного направления к другому и слепо доверяющий силе упрощенных методов, не может стать эффективным лидером. И напротив, менеджер, умеющий оценить абсурд и парадоксальность, которые подбрасывает ему бизнес, куда менее восприимчив к превратностям методологической моды и, следовательно, как руководитель будет гораздо сильнее и эффективнее.

Должен отметить, что я использую термины управленец, менеджер и лидер, не делая между ними особого различия, хотя различие, безусловно, можно выявить. Мне лично по душе определение известного теоретика менеджмента Уоррена Бенниса, поясняющее разницу: "Управляющие действуют по правилам, лидеры действуют правильно".

### **Некоторые определения**

Парадоксы на первый взгляд кажутся бесполезными и раздражают своей абсурдностью.

Вот почему при встрече лицом к лицу с очередным парадоксом нашим первым и естественным побуждением является разрешить его, т. е. свести к рациональной форме, избежать неопределенности и тем самым превратить странное в известное. Эта книга направлена на то, чтобы помешать этому привычному побуждению. Вместо этого предлагается окунуться в парадокс и попытаться использовать его особую логику для более глубокого понимания человеческих взаимоотношений, в том числе и менеджмента.

Парадоксы, которые вы найдете на последующих страницах, намеренно представлены в декларативной форме, хотя автор вполне осознает, что они требуют разъяснений и классификации. Это сделано для того, чтобы подвергнуть сомнению общепринятый способ мышления и показать возможные альтернативы тем традиционным взглядам, которые на протяжении многих лет пропагандируются в литературе по менеджменту. Всем этим парадоксам, по моему мнению, свойствен элемент абсурда, и назначение их состоит в том, чтобы перевернуть наш ход мыслей вверх тормашками. Их можно рассматривать как некие упражнения для ума.

К примеру, я задаю вопрос: "Предскажите, пожалуйста, какая социальная группа с наибольшей вероятностью предпримет радикальные действия, чтобы освободиться от угнетения: та, которой вы больше сочувствуете, или же та, которой сочувствуете меньше?"



Следуя нетрадиционному, парадоксальному мышлению, вы наверняка выберете ту группу, которой сочувствуете меньше. Как правило, освободительные движения возникают среди социальных групп, меньше всего, на первый взгляд, способных к недовольству своим положением. И успешность их действий основывается на эффекте неожиданности. Так, например, наши предки наивно полагали, что негры вполне довольны своим бесправием. До середины 60-х годов уже нашего века считалось, что женщины - венец творения, что мужчины обожают их и снабжают всем необходимым. А в наши дни в подобной роли выступают теперь уже дети - несмотря на усилия детских организаций привлечь внимание общественности к бесправному положению детей, всем удобно считать их беззаботными, защищенными и счастливыми в своей очаровательной невинности.

Или вот еще вопрос: "Из какой среды будут происходить лидеры этих освободительных движений? Из тех, кто считается наиболее угнетенным, или, наоборот, из тех, кто считается наименее угнетенным?" Если на этой раз вы скажете, что лидерами станут наименее угнетенные, то я рад за вас - вы начинаете кое-что понимать. Лидеры в таких группах, как правило, приходят либо извне, либо с окраин, но отнюдь не из самых глубин угнетенного элемента. Афроамериканцам наибольшую помощь вначале оказали белые аристократы. Лидера феминисток Глорию Стейнем едва ли можно назвать самой угнетенной американкой. В защиту детских прав выступают почти всегда взрослые адвокаты.

По мере того как мы будем исследовать парадоксы менеджмента, необходимо помнить об отличиях, существующих между абсурдностью и глупостью. Глупостью называется поведение, которое характеризуется ошибочностью, некомпетентностью и игнорированием фактов. Это связано с нечувствительностью или, другими словами, неполным использованием своих умственных способностей. Если мы имеем дело с глупым менеджментом, то со стороны всегда видно, в чем именно заключается ошибка. В противовес этому, абсурдность появляется как естественное следствие того, что в ситуации замешаны люди. Абсурд всегда вызывает смятение. Нам кажется, что все это откровенно беспричинно и даже нелепо. Разумный человек, по нашему мнению, никогда бы так не поступил. Это противоречит нашему образу мышления и обычно сталкивает нас лицом к лицу не с проблемой, а с дилеммой. Даже лучшие из нас не знают, что предпринять в данном случае.

Парадокс и абсурд постоянно нарушают равновесие, к которому мы все так стремимся. Но именно благодаря этому постоянному дисбалансу мы обретаем смирение, жизненные силы и творческое удивление - то есть то, ради чего стоит жить. Но контролировать их невозможно. Они всегда сводят на нет любую попытку сделать это.

Меня беспокоит тот факт, что термин "парадокс" слишком часто начал фигурировать в литературе по менеджменту в контексте возможности контролировать парадокс. Мне кажется, происходит это потому, что американский менеджмент страдает переоценкой собственных возможностей - слепой уверенностью в том, что любую ситуацию, несмотря на ее сложность и непредсказуемость, можно привести под полный контроль менеджера.

Но Чарльз Хэнди в книге "Эра парадокса" справедливо замечает: "Парадокс поддается менеджменту только в том смысле, что можно ухитриться и найти с ним некий компромисс. Именно это и обозначал термин менеджмент до того, как его начали употреблять по отношению к управлению и планированию". Таким образом, парадокс отнюдь не является очередным фактором, который будет упомянут на очередном семинаре очередным технологом менеджмента. Было бы серьезным заблуждением

утверждать, что с парадоксом можно совладать, используя любой из известных систематических и рациональных подходов. Парадокс не настолько податлив. Вы поймете это сами из последующих страниц, ведь выражение "менеджмент абсурда" само по себе является абсурдным.

## **В поисках парадоксальности**

Мой альтернативный взгляд на человеческие взаимоотношения и мой интерес к парадоксальному образу мышления возникли настолько давно, что я уже и не помню, где и когда это произошло. Безусловно, я много полезного вынес из сотрудничества с выдающимся психологом Карлом Роджерсом - вначале как его студент, помощник в исследованиях и коллега по Чикагскому университету, а затем как президент Западного института исследования поведения, где он осуществил самые значительные из своих работ. В течение многих лет я наблюдал за тем, как он становился на позиции, прямо противоположные общепринятым концепциям тех дней, и отстаивал их с неизменным успехом; в конце концов его идеи настолько прочно вошли в практику, что большинство уже и не помнит, кто стоял у их истоков. Карла Роджерса называли наиболее влиятельным американским психологом, и он, безусловно, был примером того, как необходимо мыслить, бросая вызов общепринятым аксиомам.

В охоте за парадоксами мне очень помогла длительная дружба с необыкновенно талантливым социальным психологом Алексом Бэйвиласом, который лучше других помог мне понять механизмы внутригрупповых отношений. Впервые я встретил его будучи студентом факультета человеческих взаимоотношений в Гарвардской школе бизнеса (он был профессором). И мне представилась возможность познакомиться с его необыкновенной способностью по-новому взглянуть на самые привычные вещи, очень часто переворачивая все с ног на голову и делая доступными для восприятия разнообразные парадоксы.

В своей жизни я встречал много различных людей, которые в значительной степени помогли мне сформировать собственное мировоззрение. Я работал в Университетах, исследовательских институтах, на флоте, и все это время старался по мере возможности изучать тему лидерства и внутригрупповых отношений. Помимо этого, мне довелось консультировать корпорации, государственные агентства и некоммерческие структуры. Но, очевидно, наиболее сильное воздействие на мой образ мышления оказало то, что тридцать с лишним лет я руководил различными организациями. Благодаря тому, что я одновременно был и психологом, и менеджер-директором, у меня всегда вызвали особое восхищение парадоксальность и абсурдность внутригрупповых взаимоотношений. Сюда следует отнести и непередаваемое удовольствие при осознании того, что все, чему нас учили, никогда не бывает вполне правильным.

По правде, эту книгу я мог бы назвать "Что мне следовало знать сорок лет назад". В ней описаны идеи, наблюдения и уроки, но не методы менеджмента в чистом виде. Книга построена таким образом, что вначале мы углубимся в природу парадоксального мышления, а затем станем исследовать отдельные парадоксы, с которыми каждый сталкивается в человеческих отношениях и организациях. По ходу текста я не раз буду привлекать ваше внимание к тем аспектам лидерства, которые часто остаются незамеченными. Эти главы совсем не обязательно читать в той последовательности, в которой они напечатаны. Читатель может выбрать любой приемлемый для него порядок. Я надеюсь, что многое из приведенного здесь будет перекликаться с вашим собственным жизненным опытом. Тогда, возможно, у вас сформируется более реалистичный способ оценки ситуаций, более интегрированный подход к искусству управления собой и

другими, более полноценный стиль руководства и большая способность приносить свой вклад в успех группы, частью которой вы являетесь. И все это независимо от административного уровня, на котором вы работаете.

На опыте общения с сотнями менеджеров я убедился, что идеи этой книги поначалу вызывают беспокойство. Но мне известно также, что после того, как менеджеры свыкаются с ними, они не только находят их занимательными, но даже извлекают из них пользу. Во всяком случае, красота парадоксального мышления в менеджменте заключается в том, что оно не связано ни с какой эпохой. Порядком поднадоела регулярность, с которой в книгах и учебных программах по менеджменту появляются и исчезают все новые и новые идеи. А парадокс и абсурд всегда пребудут с нами, доколе люди объединяются в группы.

## **Часть 1. Иной способ мышления**

### **1. Противоположность истины - тоже истина**

Наши достижения в научной, юридической, государственной сферах, а также в любой из интеллектуальных областей деятельности человека в значительной степени обусловлены нашей эволюцией в сторону рациональности и логики.

Но этот же способ мышления наложил на нас определенные ограничения. Даже не заметив этого, мы стали существами с линейной и категоричной логикой. Бывает плохое или хорошее, истинное или ложное, но никогда одновременно и то, и другое. Нас научили тому, что вещь не может быть тем, чем она есть, и одновременно своей противоположностью. Однако при возникновении угрозы конфликта нам кажется вполне целесообразным говорить "И да, и нет" или же "И то, и другое". Все мы знакомы с утверждениями, доказывающими возможность сосуществования противоположностей. Чем меньше, тем больше. Жизнь есть смерть. Ненависть есть любовь. И хотя на первый взгляд это кажется нелогичным, ничто так близко не соприкасается, как противоположности.

### **Двигаться в обоих направлениях**

Имеет ли какую-то практическую ценность это утверждение?

В качестве практического примера рассмотрим индустрию замороженных продуктов питания. Быстрое ее развитие привело к тому, что начали предсказывать столь же интенсивное развитие индустрии общественного питания, и, как мы знаем, это предсказание успешно сбылось. Однако никто не предсказывал роста популярности изысканных поваренных книг с акцентом на использование исключительно свежих ингредиентов. Эти книги пропагандировали кулинарное искусство на основе экологически чистых и подвергшихся минимальной переработке продуктов питания, они возродили уважение к повару-мастеру. Вот так замороженные продукты привели к расцвету общественного питания, а одновременно с этим - стимулировали развитие совершенно противоположного направления.

Знакомо нам сосуществование противоположностей и в менеджменте. Примером может служить подход, предусматривающий максимальное участие каждого члена группы в большом проекте. Это делается для создания более демократичной обстановки в

коллективе. При использовании такого подхода коэффициент участия работников действительно возрастает. Однако верно и другое: иерархия и субординация при этом не только не страдают, но, пожалуй, даже укрепляются. Происходит это потому, что руководство, передавая своим подчиненным часть власти, никогда не теряет ни малейшей толики этой власти. Передача власти - это отнюдь не передача куса пирога за столом, потому что в последнем случае отдающий теряет то, что он отдает.

Делегирование власти скорее напоминает передачу информации: партнеры будут знать больше, но и ваши знания отнюдь не уменьшаются.

### **Обман - дело житейское**

Еще один пример сосуществования противоположностей: для здоровья коллектива необходимо, чтобы обмен информацией между его членами был как можно более полным и точным; но вместе с этим, для того же здоровья, нужен обман и искажение фактов. Если эти слова слишком режут слух, то замените их терминами "дипломатия" и "такт", которые тоже подразумевают менее чем искреннее общение.

Взять, к примеру, медицину и любовные отношения, где просто необходимо напускать на себя таинственность: поддерживая веру другого человека в вас - пусть даже не совсем обоснованную, - вы улучшаете его самочувствие. То же самое безусловно относится к лидерству и менеджменту. Некоторые, к примеру, считают, что единственная функция менеджера промежуточного уровня состоит в том, чтобы фильтровать и искажать информацию, идущую как снизу вверх, так и сверху вниз. Такого рода "обман" и "искажение фактов" выполняют одновременно две практические задачи.

Во-первых, подчиненных убеждают в компетентности, справедливости и умелости их руководителей, а это необходимый миф для поддержания лидерства. Во-вторых, если бы не эти фильтры, руководители знали бы все, что творится в нижних эшелонах организации, и находились бы в постоянном беспокойстве. В результате они тратили бы свое время на решение второстепенных проблем, да еще и отвлекали бы подчиненных от работы. А так они надежно защищены от подобной информации и могут спокойно сконцентрировать внимание на главных вопросах.

В человеческих взаимоотношениях определенные формы обмана являются правилом, а не исключением. В большинстве случаев их не следует считать ложью, потому что термин "ложь" далеко не исчерпывает всей сложности человеческих взаимоотношений и всех тех маневров, которые нам приходится совершать, чтобы поддерживать друг с другом ровные отношения. Если мы воспримем как должное сосуществование противоположностей, это поможет нам понять, что искренность и обман неким парадоксальным образом могут функционировать совместно.

### **Противоречивые импульсы**

Один мой знакомый администратор был классическим примером человека, желающего одновременно и успеха, и неудачи. Во всех его действиях прочитывалось это противоречивое желание. Сразу же после того, как он с энтузиазмом вызвался возглавлять какой-либо проект, он начинал вести себя таким образом, словно его главной целью был провал этого проекта. Он отказывался принимать представителей, игнорировал работу комитетов, никогда ничего не делал в срок и тянул с принятием важных решений.

Его поведение отнюдь не отличается оригинальностью. Противоречивые импульсы, побуждающие желать одновременно и успеха, и неудачи, встречаются в любом проекте, в любой рабочей группе и даже у любого индивидуума. Любая административная возможность, предложение новой работы или новое применение уже имеющихся ресурсов всегда на первый взгляд кажутся привлекательными и, одновременно с этим, - подозрительными. Любое дело одновременно и плохо, и хорошо. Вот почему лидерство, по сути, - это разрешение дилемм. Вот почему терпимость к двусмысленности и умение совладать с противоречиями являются качествами, необходимыми для хорошего лидера, и вот почему признание сосуществования противоположностей является важным условием формирования нового образа мышления.

### **Как единое целое**

В этом парадоксе есть еще одна чрезвычайно интригующая особенность: противоположности не только сосуществуют, но могут даже усиливать друг друга. Взять, к примеру, удовольствие и боль. Когда мы чешемся, мы испытываем одновременно оба этих ощущения. Конечно, если чесаться слишком долго, то станет очень больно и удовольствие пропадет, но все же есть такой момент, когда они сосуществуют, когда они представляют собой единое целое. Точно так же, как истина и ложь, добро и зло.

### **2. Нет ничего более невидимого, чем очевидное**

Самые важные открытия, самые высокие формы искусства, самые лучшие менеджерские решения появляются тогда, когда свежий взгляд падает на давно известное или на то, к чему никто никогда не присматривается по причине его очевидности. Я определяю это как "невидимое очевидное". Рассмотрим некоторые примеры.

- Индустриальная революция началась в тот момент, когда Джеймс Уатт заинтересовался тем, как струя пара с силой вырывается из-под крышки его чайника. Именно это привело его к изобретению парового двигателя. Но для миллионов его современников, несмотря на регулярное созерцание этого домашнего феномена, новый источник энергии оставался невидимым.
- Исследователи давно наблюдали, как пеницилли-новая плесень сдерживает развитие бактерий на агар-агаре. Но нужен был Александр Флемминг, чтобы понять, что плесень может точно, так же сдерживать рост микроорганизмов в человеческом теле. Именно его наблюдения привели к открытию антибиотиков.
- С самого начала, еще в девятнадцатом столетии, и много лет спустя автомобили изготавливались индивидуально ремесленниками, владевшими одновременно многими специальностями. Эти механики-универсалы от начала и до конца отвечали за изготовление всей машины. Генри Форд первый оценил на первый взгляд незаметную, хотя и очевидную вещь: если каждый рабочий будет постоянно выполнять только одну операцию, то производство автомобилей станет гораздо более эффективным. Так зародился конвейер, массовая продукция, и так началась новая индустриальная эра.

### **Обращаясь к первоисточникам**

В начале семидесятых одна известная компания, владеющая сетью универсальных магазинов, обратилась в Западный институт изучения поведения, чтобы ей помогли свести к минимуму случаи краж в магазинах. Кражи случались не часто - в среднем раз в год, и потери при этом составляли обычно не более сотни долларов. Но компания хотела, чтобы

ее работники не испытывали постоянного чувства страха, и всеми силами стремилась избежать эскалации насилия.

В течение многих лет в Институте на работе состояли бывшие криминальные элементы, включая нескольких вооруженных грабителей: они выполняли функции ассистентов в исследованиях, касающихся различных видов поведения. Настал день, когда очевидное стало видимым: воры лучше всех знают, что такое воровство. Мы обратились к бывшим ворах как к основному источнику информации для наших исследований. Они рассказывали нам, как и почему они решали ограбить магазин и что происходило их в голове в то время, когда они осуществляли налет. Кроме того, они поговорили со своими знакомыми, которые добывали себе на жизнь грабежом универсальных магазинов. В результате у нас накопилось довольно солидное количество информации. Ознакомившись с результатами наших исследований, компания изменила внутренний дизайн своих магазинов и внесла некоторые поправки в рабочий режим своих служащих. В результате количество краж сократилось на сорок процентов. Это исследование стало классическим в своем роде.

В настоящее время банки и компьютерные компании при создании системы безопасности прибегают к услугам хакеров. Ну разве это не очевидная идея?

### **В поисках реальности**

Невидимое очевидное - главный фактор, затрудняющий предсказание будущих тенденций и ситуаций. Естественно, подобного рода предсказания в решающей степени опираются на знание настоящего положения дел. Но настоящее очень часто бывает невидимым даже для тех, кто проводит все свое время в его внимательном изучении.

В 1967 году два уважаемых американских футуролога, Герман Кан и Энтони Уайнер, опубликовали книгу под названием "Двухтысячный год". Эта на удивление прозорливая книга предсказывает, к примеру, выход Японии на передовые позиции в мировой экономике, возрождение религии, а также быстрое развитие индустрии спортивных товаров. Но вы не найдете там ни одного упоминания об энергетических кризисах, о загрязнении окружающей среды, массовом движении за права женщин - основных темах, которые привлекли внимание общественности уже в следующем году, не говоря о двухтысячном. Реальность было совсем легко распознать, но даже эти дальновидные наблюдатели не заметили ее.

Я вспоминаю один случай, когда невидимое очевидное стало самым драматическим образом видимым для меня. В 1966 году, за несколько лет до того, как современное движение в защиту прав женщин четко обозначилось в его нынешней форме, мне пришлось выступать перед двумя тысячами представительниц прекрасного пола на конференции под названием "Куда идет современная женщина?".

Я заметил, что все выступающие, а они стояли рядом со мной на сцене - антрополог Эшли Монтэгю, экономист Эли Гинсберг и редактор журнала "Женский дом" Джон Мак-Картер, - были мужчины. В тот момент мне вдруг пришло в голову, что я не в состоянии даже представить себе прямо противоположную ситуацию - две тысячи мужчин, которые собрались бы на конференцию под названием "Куда идет современный мужчина?" и внимательно слушали четырех женщин, пусть даже весьма известных. И вот эти дамы объясняли бы им, куда они, мужчины, стало быть, идут. Этот яркий пример превалирующего образа мышления в отношении женщин буквально открыл мне глаза. То, к чему я и другие были раньше слепы, в тот момент стало до боли очевидным.

Открыть для себя очевидное - это всегда смелый шаг. Аналитики, которые во время холодной войны разрабатывали для военных стратегию сдерживания, всегда строили свои сценарии в предположении, что противник среагирует исходя из принципов рациональности. В конце концов, кто-то указал на вполне очевидные вещи:

- 1) даже слабая система вооружения может стать могущественной силой для одной стороны, если другая сторона считает, что эта система может быть пущена в ход;
- 2) чем более иррациональны, импульсивны и непостоянны лидеры, тем больше вероятность, что они будут владеть именно такими вооружениями, и тем больше вероятность, что они используют их;
- 3) чем больше по размеру арсенал, тем больше вероятность того, что он будет управляться по принципам рационального анализа и, следовательно, будет иметь меньшую потенциальную силу.

### **Ценная помощь**

Вам, наверное, приходилось слышать историю о маленьком мальчике, который дал ценный совет старшим, когда те пытались вытащить застрявший под мостом нагруженный с верхом грузовик. Мальчишка оценил ситуацию и внес разумное (и вполне очевидное) предложение: нужно немного приспустить шины. Как доказал этот мальчик, любой из нас может сделать невидимое очевидное видимым. Очень часто такой поступок бывает самым ценным, что индивидум может сделать для группы.

Но для этого требуется нетрадиционный образ мышления. Глубоко укоренившаяся идеология, культурные ценности, устоявшее мировоззрение, выборочное восприятие, чрезмерное внимание к чужим суждениям - все это мешает нашим попыткам видеть то, что в действительности происходит. И когда нам указывают на невидимое очевидное, у нас обычно возникает одна из описанных ниже реакций: мы либо отвергаем и игнорируем это, либо, что более вероятно, просто восклицаем "Ну конечно!", подразумевая, что мы прекрасно знали это и раньше.

## **Часть 2. "Технология" человеческих отношений**

### **3. Чем важнее отношения, тем меньше значит умение**

Американская нация одержима технологией. Технологические успехи настолько изменили нашу жизнь к лучшему, что мы готовы или, лучше сказать, страстно желаем применить технологию к любым сферам нашей жизни - даже к таким сугубо личным, как любовь, брак, родительские функции. Говоря о технологии в подобных сферах, я имею в виду, что мы все больше и больше рассматриваем человеческие отношения как нечто такое, где необходимы техника и умение.

Не удивительно, что сейчас мы определяем работу менеджера как умелое пользование набором методов, в совокупности называемых "искусством менеджмента". Ежегодно на преподавание этого искусства тратятся миллионы долларов.

Безусловно, профессиональные навыки очень важны в менеджменте. Умение спланировать работу, организовать людей и составить рабочий график, без сомнения,

повышают эффективность менеджера как работника. Но когда мы пытаемся применять обычные методы менеджмента в такой сомнительной области, как человеческие отношения, то обычно эти методы оказываются бесполезными.

Особенно часто это случается, когда возникают трудности с людьми, которые много для нас значат, - нашими близкими коллегами, к примеру. Тут навыки не помогают.

### **Ответы, но не метод**

Возможно, лучшим способом проиллюстрировать этот парадокс будут некоторые примеры из жизни родителей. Родительство тоже является в некотором смысле менеджментом.

Несколько лет тому назад, собирая материал для книги, я провел беседы с большим числом взрослых людей, расспрашивая их о детстве и о том, как с ними обращались родители. Одним из вопросов, который я задавал, было: "Если вы вспомните ваше детство и ваши взаимоотношения с родителями, можете ли вы рассказать о каком-то особом случае, который ценен для вас и который, по вашему мнению, оказал большое влияние на формирование вашей личности?" Их ответы были очаровательны и нередко забавны, но, на первый взгляд, из них было трудно извлечь что-либо полезное для современных родителей. Вот некоторые из ответов:

*Мои родители устраивали между собой шуточные драки на кухонных полотенцах.*

*Когда я сидел у папы, на коленях, он притворно бранил меня, потому что мои волосы щекотали его подбородок.*

*Нам нравилось, когда мама изображала вампира и пугала нас.*

*Папа, в своем лучшем пальто и галстуке, сидел на земле и ел грязную печеную картошку, которую я готовил во дворе.*

*Мы чуть не умерли со смеху, когда папа, играя с нами, упал в сточную канаву.*

*Когда я учился водить, то три раза подряд врезался в одну и ту же машину, но мама всякий раз брала вину на себя.*

*Нам очень нравилось, когда в супермаркете родители изображали из себя глупых монстров.*

Важнейшей особенностью всех этих воспоминаний было то, что в них нельзя распознать ничего похожего на методы родительского воспитания. Никто и никогда не вспомнил ни одного эпизода, которые обычно приводятся как пример в учебных пособиях для родителей. Большею частью эти бывшие дети рассказывали о непреднамеренных действиях родителей, не Преследовавших явную цель осуществить воспитательный процесс. Преимущественно они приводили Примеры, отличавшиеся спонтанностью, почти случайностью, иногда даже просто не помещавшиеся ни в какие рамки.

Такие моменты запомнились именно благодаря необычности, они отличались от того, что дети привыкли ожидать от родителей. На основе подобного материала мы вполне можем соорудить пару-другую теорий о поведении родителей, но никогда не сможем использовать его для создания специальных техник или инструкций для воспитания.



## Что следовало спрашивать

Ну и как это связано с искусством менеджмента? Конечно, я понимал, что взаимоотношения между начальниками и подчиненными едва ли могут быть аналогом отношений между родителями и детьми. А что будет, если я попрошу людей вспомнить какой-нибудь специфический случай, который произошел у них с начальством? Будут ли ответы хоть отдаленно напоминать те, которые мы только что рассматривали? Мне хотелось узнать об этом, и я начал задавать такой вопрос всем, кого встречал. Вы можете догадаться, какие ответы я услышал.

*Однажды, когда я получал указания, мой обычно очень деловой босс сделал нечто совершенно для него нехарактерное. Он остановился и, рассмеявшись, спросил, почему у меня испачканы краской волосы. Однажды, когда после работы мы сидели за рюмкой вина с менеджером ресторана, где я работала, он сказал, что взял меня на работу исключительно для того, "чтобы кое-кому досадить", но, как потом выяснилось, я оказалась одной из лучших официанток, которых он знал.*

*В то время я еще училась на медсестру и почувствовала себя намного уверенней, когда моя наставница сказала, что даже после тридцати лет работы она все еще иногда испытывает страх.*

*Когда я был еще младшим ассистентом, у меня были сложные отношения с деканом нашего факультета, пока однажды в состоянии эмоциональной перегрузки он не рассказал мне, какой трудной была его карьера. После этого я начал лучше понимать его, и наше сотрудничество стало намного более плодотворным.*

*И я, и мой босс были настолько недовольны политикой менеджмента в нашей компании, что вместе подали заявление о переходе на работу в другую компанию. В конце концов, мы, так и не ушли из компании, но этот случай положил начало узам взаимной симпатии.*

Ни один из рассказчиков не упомянул ни одного случая, похожего на примеры из учебных программ по менеджменту. Более того, большинство эпизодов характерно именно тем, что поведение в них начальства вряд ли можно назвать проверенной техникой менеджмента (к примеру, поддразнивание, потеря эмоционального контроля, поиски работы вместе с подчиненным). Возможно, сами руководители вряд ли помнят об этих случаях, а если и помнят, то не придают им большого значения. И все же эти ситуации приоткрыли их человеческую сущность. Поведение начальства в этих случаях можно описать как спонтанное, искреннее, заботливое, но отнюдь не как профессиональное.

## Мир не станет кошмаром

Как в искусстве быть родителем, так и в искусстве управления важно не то, что мы делаем, а каковы мы есть.

Преднамеренные поступки родителей, как видно из опыта, мало влияют на конечный результат - будут ли их дети счастливыми или несчастными, удачливыми или неудачливыми, злыми или добрыми. Без сомнения, родители могут и должны вести себя достойно ради своих детей, но наиболее важным является то, каковы они есть на самом деле - чувствительные и заботливые или же холодные и безразличные. Большинство детей воспримут именно те качества, которые определяют их родителей, независимо от желания последних. Точно с такой же динамикой мы имеем дело в менеджменте и в лидерстве. Люди учатся у нас и реагируют на нас, исходя из того, каковы мы есть на самом деле.

Смириться с этим, и, возможно, вы встанете на верный путь. Если бы мы умели изображать нечто иное, чем-то, что мы есть на самом деле, мир превратился бы в непрекращающийся кошмар.

#### **4. Как только вы нашли действенную технику менеджмента, откажитесь от нее**

Разумеется, каждая новая техника в области менеджмента претендует на то, чтобы сделать лидера более эффективным.

Менеджеры, которых научили слушать, не вынося собственных суждений, или же поощрять определенное поведение других людей, какое-то время свято, веруют, что именно этот технический прием и является ответом на все вопросы. Наконец-то они обладают по-настоящему действенным методом! Но такое ощущение редко длится долго. Со временем обнаруживается, что каждый новоприобретенный метод на самом деле препятствует возникновению близких взаимоотношений с окружающими, то есть вызывают эффект, прямо противоположный желаемому.

Наиболее очевидная причина этого: любой метод утрачивает свою силу, как только окружающим становится ясно, что это есть метод. "Я не хочу, чтобы меня выслушивали таким образом". "Не обращайтесь со мной словно врач с больным". "Я понял, что вы делаете". "Вы что, пытаетесь меня сейчас поощрять?" Из примеров, приведенных в предыдущей главе, с очевидностью следует: как в процессе воспитания детей, так и в процессе управления взрослыми (и часто умными) людьми большинство методов находятся в противоречии с естественным ходом вещей. Они черпают свою силу из контекста, который сами и порождают. Если менеджер редко уделял внимание подчиненному, а затем внезапно начинает делать это - эффект будет воистину впечатляющим. Но если менеджер постоянно внимателен, то дополнительное усиление внимания как техника утратит свою силу, поскольку не будет контрастировать с привычным положением дел. Особенно уязвимы в этом отношении методы передачи своим подопечным определенных чувств, поскольку одновременно на подсознательном уровне мы часто транслируем чувства прямо противоположные. В результате такая смешанная информация вызывает у окружающих беспокойство и смущение. Совершенно бесполезно выражать решительность, увлечение или интерес, если ваши реальные чувства совершенно далеки от этого.

#### **Эрозия уважения**

Некоторые менеджеры тратят все свое время на попытки найти способ управления поведением и желаниями своих подопечных без их ведома. Такое манипулирование очень рискованно, и, в конце концов, оно приводит к тому, что менеджеры теряют уважение и доверие к своим подчиненным.

Попробую разъяснить сказанное. Предположим, у меня есть знания об определенной тактике, а у моих подчиненных этих знаний нет. Если я успешно применю эту тактику для того, чтобы повлиять на их поведение, то мое уважение к ним безусловно уменьшится. Перехитрив их, я не могу не утратить некоторую долю уважения к ним.

Ситуация только усугубится, если, вопреки ожиданиям, меня постигнет неудача - а так обычно и происходит. Вдобавок я начну меньше уважать и себя самого - ведь метод должен был сработать! Карл Роджерс первым обратил внимание на эту проблему. Он обнаружил, что, как только у врача-психотерапевта появляется мысль, что он может овладеть со своим клиентом, врач незаметно начинает терять уважение к нему и лечение

утрачивает эффективность. Для того чтобы действовать по-настоящему эффективно, врачу необходимо уважать клиента и быть открытым для всего, что может произойти.

Это же верно и в отношении менеджмента. Правильную реакцию менеджера предопределяет именно открытость, а не способность встречать ситуацию во всеоружии методик. Хороший менеджер "выходит за пределы" тактики. Изучив множество тактик в ходе своего профессионального развития, он по-настоящему преуспеет, лишь забыв о них.

### **Чувства обнаруживаются**

Одной из самых полезных идей, которые стоит запомнить, является так называемое "правило взаимобмена". Оно заключается в том, что с течением времени люди начинают путем взаимобмена испытывать друг к другу одинаковые чувства. К примеру, если я о вас не высокого мнения, а вы думаете обо мне хорошо, то маловероятно, что ваше мнение сохранится надолго. В конечном итоге вы станете думать обо мне точно так же, как я думаю о вас.

Это еще одна из ловушек "технологии" человеческих отношений. Мы верим в то, что в состоянии изучить техники, которые помогут скрыть наши истинные чувства в отношении людей и внушить им наш образ, который они будут уважать, даже если мы не испытываем уважения к ним. Мы считаем, к примеру, что путем изучения техники общения мы обретаем контроль над тем образом, который пытаемся внушить другим. Я боюсь, что все это похоже на самообман. В конце концов люди открывают для себя, кто мы есть на самом деле, и начинают относиться к нам точно так же, как мы относимся к ним. Если мы по-настоящему уважаем своих коллег и подчиненных, эти чувства будут переданы без всяких уловок и техник. И на них ответят взаимностью.

### **5. Хороший менеджер не занимается управлением**

Если в нашей жизни парадокс является правилом, а не исключением, - а я уверен, что так оно и есть, - то популярный взгляд на менеджмент как на способ обретения и поддержания контроля нуждается в серьезном пересмотре. Менеджмент, основанный на технике управления и манипуляции, не может принести успеха в сфере абсурда. Но это отнюдь не значит, что менеджер вообще бесполезен.

Бесполезны только те, кто в основном полагается на управление.

По своему опыту знаю, что эффективные менеджеры и лидеры не считают управление главной задачей. Напротив, они включаются в ситуацию - иногда как ученики, иногда как учителя, а иногда как и те, и Другие. Они обращают замешательство в понимание. Они видят более полную картину. Они верят в групповую мудрость. Их сила заключается не в одном лишь контроле, но также и в других качествах - увлеченности, чувствительности, упорстве, терпении, смелости, твердости и любознательности.

### **Необходимая уязвимость**

Звучит парадоксально, но факт: наиболее важные из человеческих отношений - брак, воспитание детей, обучение, лидерство - складываются наиболее успешно, если время от времени возникает "потеря" контроля и увеличивается персональная уязвимость, то есть в периоды, когда мы не знаем, что делать.

Во избежание недоразумения замечу сразу, что я вовсе не имею в виду продолжительную пассивность менеджера или самобичевание. Точно так же я не предлагаю, чтобы менеджер отказывался от действий вообще, а заодно от власти и собственных разумных суждений. Просто зависимым от вас людям необходимо знать, что они имеют дело с нормальным человеком, а не с кем-то, кто исключительно "осуществляет менеджмент". И здесь снова налицо нецелесообразность применения каких-либо специальных техник.

Взять, к примеру, обольщение и любовь. В первом случае безусловно необходима техника, во втором она абсолютно бесполезна. Ранимость, отсутствие контроля, острые переживания, боль от разлуки, жажда встречи, безумие ревности, забытие экстаза, тяжесть тревоги - все это характеризует любовь. Если вы знаете, как любить, то это уже называется обольщением. Если же не знаете, как любить, - это становится любовью.

Менеджеры обычно считают, что люди, с которыми они работают, ожидают от них последовательности, настойчивости и самоконтроля, и, безусловно, они в некоторой степени правы. Но иногда требуется нечто совсем противоположное. Людям нужны моменты, когда мы становимся самими собой, без всякого поверхностного лоска и защитной оболочки, когда мы открываем свою человеческую сущность и становимся уязвимыми.

Это утверждение верно не только в отношении лидерства, но применимо к любой ситуации, в которой оказывается человек. Это то, чего ждут жены от своих мужей, дети - от родителей и чего все мы ожидаем друг от друга. В этом и заключается неосознанная цель всех споров и конфликтов: каждому хочется убедиться в собственном воздействии на других.

### **Злоупотребление идеями?**

Иностранцев часто приводит в замешательство чисто американская идея о том, что искусство человеческих отношений основано на применении нужной техники в нужный момент. Их удивляют и часто забавляют глубоко укоренившиеся в нашей культуре самоучители по психологии, советы менеджерам в воскресных приложениях, справочники по брачным отношениям, а также семинары для родителей и разнообразие учебных видеокассет. Им кажется, что мы несколько злоупотребили идеями технологии и пытаемся применять ее там, где это явно ни к чему.

Возможно, они правы. И средний американский менеджер, и средний американец совершенно неспособен удержаться от соблазна превратить понимание в технологию. Как только мы начинаем понимать, как работает что-либо, тут же начинаем прикидывать, как бы заставить это поработать. Возможно, такой утилитарный подход и целесообразен в мире вещей, но он далек от совершенства применительно к человеческим отношениям.

Понимание процесса воспитания детей ни в коей мере еще не является умением их воспитывать. Специалисты по детскому развитию, когда дело касается воспитания их собственных детей, преуспевают в этом не больше, чем кто-либо из простых смертных. Более того, всем тем, кто близко знаком с психиатрами и психологами, хорошо известно, что понимание человеческих отношений вовсе не означает, что этот человек умеет общаться с окружающими. Напротив, иногда это знание становится серьезным препятствием.

В некотором фундаментальном смысле можно утверждать, что научиться тому, как правильно общаться с людьми, как воспитывать детей, как руководить и как быть

человечным, просто невозможно. Почему? Да потому, что условием этого в огромной степени является незнание, уязвимость, преклонение перед чудом жизни, неспособность контролировать наших близких, наших детей и коллег, то есть все то, что делает нас людьми.

## **Благословение**

Я очень старался научиться ладить с окружающими: со своими детьми, с подчиненными, со студентами, с друзьями. Осознав однажды, что это невозможно, я сразу же испытал огромное облегчение. И я уверен в том, что это невозможно и для всех остальных. Особенно я не в состоянии ладить с теми, кого больше всех люблю. Перспектива обрести когда-либо такое умение сейчас просто пугает меня. Наоборот, я считаю наше неведение благословением для нас же самих.

Многим из нас мерещится образ менеджера-виртуоза, способного вылепить из своих подчиненных, словно из глины, все что угодно. Его профессиональные знания придадут этим заготовкам необходимую ему форму. Но в реальной жизни такой тип менеджера не встречается. Скорее это похоже на то, как если бы наши подчиненные были кучей глины, на которую мы падаем и оставляем там отпечаток. Отпечаток - наш, неповторимый, но вряд ли тот, который мы намеревались оставить.

## **6. Большинство человеческих проблем не являются проблемами**

Один из ценнейших уроков (среди прочих важных) я получил от философа Абрахама Каплана: *Не путай проблему и трудность*. Проблемы могут быть решены - с трудностями можно только ладить. Большинство наших дел в жизни, включая наиболее важные и интимные, вроде брака и воспитания детей, являются сложными, неизбежными дилеммами-трудностями, в которых ни один из вариантов не кажется вполне подходящим или лучше других. Я уверен, что-то же самое происходит и в менеджменте.

## **Это не просто**

Проблема возникает, когда что-то делается неправильно либо как следствие ошибки, изъяна, болезни или недостатка опыта. Когда причина обнаружена - ситуацию можно исправить. Трудности же, как ни парадоксально это может прозвучать, чаще всего создаются обстоятельствами, имеющими для нас большую ценность. Именно поэтому с трудностями можно только ладить.

Возьмем, к примеру, преступление. Мы считаем, что преступление является проблемой, и всегда ищем причины ее возникновения, предполагая, например, что у преступника было тяжелое детство, которое в значительной мере сформировало его как личность. Мы предпочитаем прибегать к упрощенной причинно-следственной схеме и поэтому пытаемся доказать, что истоки преступления лежат в детском увлечении порнографией или телефильмами с элементами насилия.

Однако, как это ни абсурдно, истоки преступности лежат в тех аспектах нашего общества, которые наиболее дороги для нас, - состоятельности, урбанизации, мобильности, свободе личности, материализме, прогрессе. Безусловно, социальные болезни типа безработицы и бедности играют в этом процессе немаловажную роль, но есть целые страны, в которых уровень нищеты намного выше, чем в Америке, и, несмотря на это, преступность там практически отсутствует.

В Америке преступность парадоксальным образом ассоциируется с развитием, которое, по нашему мнению, есть синоним прогресса. Причинами преступности оказываются даже попытки контролировать ее. К примеру, в тюрьмах условия содержания заключенных таковы, что после освобождения преступник с большой долей вероятности пойдет на более серьезное преступление, чем до отсидки. Вывод: трудности усугубляются, когда мы путаем их с проблемами.

### **Более широкие границы**

Большинство людей, особенно те, кто занимает невысокое положение в организациях, считают, что именно они решают проблемы, и в большинстве случаев так оно и происходит. Они составляют общее мнение о ситуации, разбивают ее на компоненты, а затем по одному переадресовывают эти компоненты наверх. Однако по мере продвижения по служебной лестнице им приходится все чаще иметь дело не с проблемами, а с трудностями. Способные администраторы очень скоро обнаруживают, что аналитический подход в этом случае совершенно бесполезен.

Трудности требуют применения истолковательного способа мышления. Когда имеешь дело с трудностями, необходима способность очертить более широкие границы вокруг ситуации, понять ее во всех проявлениях, чтобы осознать ее глубокие и часто парадоксальные причины и следствия. Увы! С трудностями никогда не удастся поладить до конца.

## **7. Технология создает эффект, противоположный желаемому**

Изобретение стиральной машины пробудило надежды на то, что будет положен конец мучениям домохозяек, которым приходилось проводить все свое время за стиркой. Но это удобство породило моду одеваться каждый день во все чистое. Новые стандарты опрятности привели к тому, что возникла необходимость стирать гораздо чаще - и в результате общее время, проводимое за стиркой, осталось тем же, что и прежде. Нечто подобное произошло и с компьютерами: безбумажное делопроизводство на практике обернулось значительным увеличением бумагопотока в офисах.

Технология помогает нам бесчисленными способами, но обычно ее применение дает обратный эффект. В медицине для описания этого феномена используется термин *ятрогенный*, что означает "вызванный врачом". Примерами являются послеоперационные осложнения, побочные действия от лекарств, инфекции, полученные во время пребывания в больнице. Существует более тысячи различных заболеваний, о которых не знало бы человечество, не будь современной медицины и больниц. Половину своего времени персонал клиник тратит именно на лечение ятрогенных заболеваний.

### **Неожиданное противодействие**

Проблема обратного эффекта, создаваемого технологией, весьма распространена во всех областях науки. Экология дает нам многочисленные примеры, когда успешные попытки изменить естественный ход событий ради блага какого-то одного биологического вида (обычно *homo sapiens*) приводили к тому, что в результате вред, принесенный этому же виду, сводил на нет всю пользу.

Например, в Пакистане применение технологии ирригации и удобрения на участках с плохим почвенным дренажом привело к противоположному эффекту: количество земель, которые становятся непригодными для сельхозработ, намного превышает количество земель, вводимых в эксплуатацию. Если на себя оборотиться, то мы теперь знаем, что кондиционеры загрязняют воздух, расширение автомагистралей увеличивает количество автомобильных пробок не только на них, но и в тех населенных пунктах, которые они соединяют, а пестициды и консерванты угрожают нашему здоровью.

При любом применении технологии всегда возникает сила противодействия, которая толкает нас к совершенно нежелательному результату. Опасность, безусловно, состоит в том, что мы влюбляемся в технологии настолько, что забываем о последствиях; попадаем под очарование процесса, не обращая внимания на неизбежный результат.

Яркий пример - дизайн. Сегодня компьютер полностью заменил искусство и навыки, которые еще недавно являлись инструментами профессионального дизайнера. Имеется графическое программное обеспечение на любой вкус. Практически любой неопытный оператор в состоянии создать графический дизайн, сравнимый с продукцией профессионалов до такой степени, что неопытный глаз практически не увидит между ними никакой разницы.

Но позвольте задать вопрос: а что, если здесь недостает элегантности, юмора и творческого начала, то есть тех вещей, которые может привнести только профессионал? Не платим ли мы слишком высокую цену за распространение технологии: в то время как увеличиваются дизайнерские возможности все большего числа людей, возможности для приложения профессиональных навыков наших наиболее талантливых дизайнеров

пропорционально уменьшаются. Не снизится ли в итоге качество дизайна из-за попытки расширить дизайнерские возможности?

## **Трудные вопросы**

Чем больше мы встречаемся с новыми "шикарными" технологиями, тем чаще нам следует задаваться вопросами типа: улучшило ли наше здоровье и увеличило ли продолжительность нашей жизни использование эффекта ядерно-магнитного резонанса в диагностической практике? Повысило ли уровень образования студентов введение аудиовизуальных технологий в практику преподавания? Благоприятно ли повлияло на архитектуру компьютерное проектирование, обязательное для любого профессионала? Боюсь, ответ на все эти вопросы будет одним и тем же - нет.

Вождение, которое мы испытываем при появлении на сцене новых технологий, очень трудно преодолеть - нас привлекают все эти немислимые ранее способы выполнения задач, прежде столь тягостных и обременительных. Дилемма, безусловно, заключается в том, что заранее предсказать, какой обратный эффект вызовут эти технологии, очень трудно. Но в том, что этот обратный эффект последует, можно не сомневаться.

## **8. Мы думаем, что создаем технологии, но технологии сами создают нас**

Автомобиль создал не только современные города, но и их противоположность - пригороды. То, что он когда-то делал возможным, теперь он делает необходимым, а именно - отделение друг от друга зон деловой активности, зон проживания, зон отдыха и индустриальных зон.

Автомобиль также стал одной из самых распространенных причин несчастных случаев и смерти граждан. Существование автомобиля в корне изменило наши отношения, сексуальное поведение и, в особенности, нашу среду обитания. Это прекрасный пример мощного воздействия только одной технологии на наш образ жизни. Двадцать пять процентов нашей экономики тесно связано с автомобильным бизнесом, если кроме собственно производства автомобилей учитывать еще и строительство дорог, а также автосервис. Считается, что это мы создали автомобиль, но в не меньшей степени - автомобиль создал нас.

К примеру, автомобиль подарил родителям такие проблемы, которые до того вообще не знала история цивилизации. Родители, живущие в пригороде, должны теперь повсюду сопровождать своих детей. Пока автомобилей было немного, дети могли в относительной безопасности гулять по живописным окрестностям. Теперь же засилье личного транспорта сделало выход ребенка за пределы собственного палисадничка отнюдь не безопасным.

Можно даже сказать, что автомобиль сформировал совершенно новые родительские стратегии - огражденные со всех сторон дворы и привычку держать своих чад под неустанным наблюдением. Такая высокая степень ответственности никогда не падала на плечи родителей в те времена, когда дети в полной-безопасности могли разгуливать, где им вздумается.

Таким образом, автомобиль способствует появлению у родителей постоянного чувства страха. Усиленное чувством изоляции (которое очень часто встречается у жителей ближних пригородов), это стрессогенное переживание часто находит выход в



недопустимом обращении с детьми. Жестокость и насилие родителей распространены в нашем обществе больше, чем где-либо в мире.

Невероятно, но получается, что автомобиль повлиял на современную систему воспитания детей так, как и в страшном сне нам не снилось.

## **Организация организаций**

Технология всегда изобретает нас. Организации, например, формируются под воздействием имеющих тех технических средств коммуникации. В ранних организациях, то есть племенах, все дела решались в пределах расстояния, на котором слышен звук. По мере того как становилось возможным посылать сообщения на более далекие расстояния, начали развиваться более сложные общественные структуры. Почта сделала возможным появление на свет централизованных бизнес-структур. Телефон и телеграф позволили создавать международные организации.

Компьютер породил новый тип организаций, не нуждающихся в офисе. Деловое общение теперь простирается далеко за традиционные пределы зданий, в это общение вовлекается не только персонал организаций, но и клиенты, постоянные партнеры, консультанты и даже конкуренты. Мак-Доннелл Дуглас при реформировании собственной системы коммуникации должен был включить в нее своего принципиального конкурента, компанию Локхид. Для того чтобы конкурировать на одном уровне, Мак-Доннелл Дуглас вынужден сотрудничать на другом.

Компьютерные сети породили неведомые прежде "сообщества". Их члены могут, никогда не встречаясь друг с другом, налаживать эффективные рабочие и даже тесные дружеские отношения. Все это возможно благодаря тому, что сама технология как бы приглашает людей "говорить" более искренне и открыто, чем это происходит при обычной встрече. Взаимоотношения становятся такими же близкими и глубоко личными, как при общении лицом к лицу.

Этот феномен не должен нас удивлять. Из истории известно, что наиболее серьезные политические дискуссии и величайшие любовные романы осуществлялись при помощи переписки. Мы привыкли считать, что людям лучше всего общаться, когда они могут видеть и трогать друг друга, но это не обязательно так. Безусловно, есть случаи, когда физический контакт просто необходим. Но общение лицом к лицу часто приносит больше "помех в систему" и налагает более серьезные ограничения на степень самовыражения. Парадоксально, но та самая технология, которая угрожает обезличить наше общество, в то же время дает людям возможность объединиться, восстановить чувство принадлежности к группе и углубить взаимоотношения.

В конечном итоге появление на сцене компьютеров и развитых телекоммуникационных систем поднимает новые сложные вопросы: какая степень менеджерского контроля целесообразна в компьютерной сети? В чем будет заключаться подобный надзор? Какова роль среднего менеджмента, когда вертикальное перемещение информации из верхних эшелонов организации в нижние (и наоборот) осуществляется так просто? Будет ли эта технология способствовать развитию демократизации или наоборот - централизации? Как насчет таких понятий, как конфиденциальность, верность и искренность?

## **Своя собственная жизнь**

Все эти вопросы возникают потому, что технология буквально создала нас заново. Мы уже отличаемся и будем отличаться от тех, какими были прежде. Пока что мы не знаем, в чем именно выразится это отличие, точно так же, как мы не подозревали, что нас настолько изменит автомобиль.

Мы всегда считали, что технология находится под нашим контролем - что она нейтральна и несет одно лишь благо и что только то, каким образом мы ее используем, определяет конечный результат. Но дело обстоит по-другому. Технология начала жить своей собственной жизнью. Она автономна. Как выразился Эмерсон: "Вещи оседлали человека и ездят на нем верхом". Представьте себе, что вы живете без автомобиля, телевизора и компьютера. Немыслимо.

Технология накатывается на нас, словно волна, которую нельзя остановить, и возможности как-то повлиять на этот процесс весьма ограничены. Более того, последствия применения технологий, по всей видимости, будут отличны от ожидаемых, и, возможно, они будут прямо противоположны тому, чего мы хотим. Только до конца осознав этот факт, менеджер вправе разумно применять технологию, при этом учитывая эффект ее воздействия и будучи готовым справиться с непредсказуемыми последствиями ее использования.

## **9. Чем больше мы общаемся, тем меньше мы общаемся**

Утверждение о том, что люди должны общаться как можно больше, является одной из аксиом как в менеджменте, так и в других сферах человеческих отношений.

Как бы это ни называлось - "обсуждение", "создание команды", "разрешение конфликтов" или "переговоры", - идея всегда одна и та же: если мы обсудим проблему, то она приблизится к разрешению. И да, и нет. Безусловно, я не имею в виду, что нам следует перестать разговаривать вообще. Но общение, как и другие стороны человеческих отношений, редко развивается согласно составленному нами сценарию. В действительности, в большинстве организаций мы имеем дело с *чрезмерным общением*. Встречи, собрания, планерки, телефонные звонки, электронная почта - все это в равной степени перегружает как управляющих, так и работников. Мы все больше утверждаемся в мысли, что каждый должен быть в курсе абсолютно всего.

Классический эксперимент, который доказал ошибочность этого утверждения, был много лет назад проведен консультантом по менеджменту и организационным психологом Алексом Бэйвиласом. Этот эксперимент получил название "эксперимент с линией и крутом". Его участников разделили на две группы. В одной вся информация передавалась членами группы одному человеку в центре - это была модель вертикального линейного менеджмента. В другой группе вся информация передавалась участниками по кругу - по принципу горизонтального менеджмента.

Перед обеими группами ставились одинаковые задачи - например, каждому участнику вручалась коробочка с разноцветными шариками и группе предлагалось определить один общий цвет, который имеется в каждой коробочке. Вначале, когда шарики были одноцветными, их различение и описание не представляло трудностей, и линейная группа справилась с задачей намного лучше, чем круговая. Но затем задание усложнилось - шарики были уже не одноцветными, а в цветную крапинку. Круговая группа, в которой каждый член мог разговаривать не только с лидером, но и с другими участниками эксперимента, приспособилась к новым условиям значительно быстрее и, конечно, лучше справилась с заданием, чем линейная группа.

Результаты этого эксперимента в течение многих лет использовались в качестве доказательства в пользу кругового менеджмента, когда каждый член группы максимально участвует в процессе управления результатом. Но существует менее известный результат этого исследования, он-то и представляет для нас особый интерес. Когда все линии общения открыты, когда участники могут свободно разговаривать друг с другом - способность к групповому решению проблем в значительной мере снижается, и группа становится по сути дела парализованной. Иными словами, похоже на то, что существует некий оптимальный уровень, за пределами которого общение становится нефункциональным. Общение имеет свои ограничения.

### **Формула скуки**

Общение в его полной форме может быть довольно скучным. Есть специальное упражнение, которое часто практикуется на семинарах, чтобы продемонстрировать одновременно и сложность, и важность точной передачи своих мыслей. Участнику не разрешают начинать свое высказывание до тех пор, пока он не продемонстрирует человеку, который говорил перед ним, что полностью понял его мысль. Достигается это тем, что нужно повторить предыдущее высказывание, но не дословно, а своими словами, после чего необходимо получить подтверждение того, что данная трактовка совпадает с первоисточником. Понятно, что такого подтверждения бывает весьма нелегко добиться.

Если этот эксперимент продолжается дольше нескольких минут, то начинает утомлять участников. Несмотря на то что жар дискуссии улетучивается и участники прекрасно понимают друг друга, на них обрушивается груз непередаваемой скуки. Точная форма общения становится одновременно и утомляющей, и сдерживающей. Это упражнение напоминает нам о том, сколь мало значит в нашей жизни точная передача информации.

### **Маскировка проблем власти**

Большинство так называемых "проблем общения" являются на самом деле проблемами равновесия власти. Вот почему совершенно открытое общение нецелесообразно в том случае, когда имеет место дисбаланс власти: ненамеренным и нежелательным результатом может стать еще большее укрепление власти тех, кто ее уже имеет, в то время как положение безвластных еще больше усугубится. Поэтому нужны посредники. Например, кто-то готовится сделать брачное предложение. Если он чувствует, что ему могут отказать, нет смысла обращаться прямо к тому, от кого может последовать отказ, ведь это дополнительно ухудшит ситуацию. Отвергнутый будет выглядеть еще менее привлекательным и еще более уязвимым в глазах других людей. То же применимо к отношениям между руководством и подчиненными. Когда подчиненных просят, чтобы они искренне высказали свои мысли начальству, то существует большая степень риска, что они станут в результате еще более уязвимыми, и это грозит нежелательными последствиями.

Интересно, многим ли знакомо положение, в котором оказалась когда-то одна моя знакомая. Ее коллеги посоветовали сходить к боссу и "выяснить отношения". Она сделала это и вскоре была уволена. По-настоящему искреннее общение может и должно происходить только в том случае, когда соотношение власти близко к равенству.

### **Уже достаточно**

Менеджеры, уверенные в том, что все проблемы в организациях могут решаться путем повышения степени общения, заблуждаются.

Один из нашумевших исследовательских проектов, осуществленных Западным институтом изучения поведения, заключался в создании специального информатория в одной огромной аэрокосмической корпорации. Мы устроили так, что любой сотрудник этой компании мог позвонить в центр и получить ответ на любой вопрос организационного характера. К нашему замешательству, чем больше центр преуспевал в удовлетворении любопытства вопрошающих и чем более популярным он становился, тем больше нервничали менеджеры. Администрация компании была озабочена тем, что нарушается система передачи распоряжений ("Если служащий чего-то не знает, он должен спросить у своего непосредственного руководителя!"); что задаются вопросы, не относящиеся напрямую к работе ("Кто будет петь партию баса в рождественском квартете?"); что компания вряд ли сможет содержать такую потенциально активную службу ("А что, если в центр станет звонить тысяча человек в день?"). Когда количество звонков достигло нескольких сотен в день, деятельность центра пришлось свернуть. Этот эпизод иллюстрирует тот факт, что быстрый и точный обмен информацией не столь важен для менеджмента, как другие организационные вопросы.

### **Данные не имеют особого значения**

Знаете, большинство высокопоставленных администраторов подключаются, конечно, к информационной управленческой сети своей компании, но как-то неохотно. Обычно они оправдывают это тем, что плохо умеют пользоваться компьютером. Но причина скорее всего в том, что эти информационные системы не дают администраторам того, что им нужно. Как это ни абсурдно, но мы создаем информационные управленческие сети, бесполезные для управленцев.

Все эти системы, предназначенные для сбора и хранения огромного количества данных, игнорируют реальные потребности администраторов, они лишь отражают мнение своих создателей об этих потребностях. Это их мнение основывается на логических предпосылках - администраторам нужна кадровая статистика, инвентарная опись, цифры, отражающие объем сбыта, и так далее. Но практически вся такая информация является количественной, а не качественной, и в ней мало пользы для менеджеров, стоящих наверху, так как они обычно сталкиваются с трудностями, не поддающимися логическому анализу.

То, в чем администраторы действительно нуждаются, они с большей достоверностью получают, советуясь с коллегами, а не из этих обширных баз данных. Им нужны толкования, мнения, им необходимо "помусолить" информацию. Вот почему администраторы проводят большую часть своего времени в общении - на встречах, планерках, отвечая на телефонные звонки. Если стоит выбор между цифровыми данными и людьми, то они выбирают людей.

В недалеком будущем компьютер станет повсеместным явлением, невидимо внедрившись в наше рабочее окружение и приспособившись к нашему индивидуальному рабочему стилю. Он уже несет в себе текст, голос, звук, подвижные и неподвижные образы, графику, перевод, невообразимые базы данных и многое, многое другое. Инженеры считают, что вскоре ни один администратор не сможет обойтись без этой впечатляющей технологии. Но для того, чтобы эффективно служить своим целям, информационные системы должны создаваться на основе знаний о реальной работе администратора. Комплексно продуманная, такая информационная система может служить стратегическим целям организации. Если же не учтены аспекты обмена информацией качественного характера, компьютерная сеть бесполезна.

## **10. В общении форма важнее, чем содержание**

Глядя на побагровевшего шефа, который орет: "Кто нервничает? Я нервничаю?! Да я абсолютно спокоен!", - мы невольно приходим к выводу, что чувства гораздо значимее слов. Не потому ли при любом общении так важно вслушиваться не только в текст - то есть содержание сказанного, но и в подтекст - то есть чувства, стоящие за словами?

В том же ключе мы относимся к письменным сообщениям: написанное на бумаге имеет больший вес, чем сказанное на словах, а то, что отпечатано на принтере, имеет больший вес, чем отпечатанное на машинке, что, в свою очередь, имеет больший вес, чем написанное от руки. И все это несмотря на то, что текст во всех случаях может быть один и тот же! По-видимому, способ выражения более важен, чем слова сами по себе.

Если мы звоним в какую-то компанию и трубку поднимает секретарь с британским акцентом, то у нас сразу же возникает образ этого секретаря как исключительно интеллигентного и организованного человека, что в свою очередь создает позитивный образ организации. Поистине, имидж компании создается с помощью фирменных бланков, годовых отчетов, рекламы и даже зданий; это, по сути, триумф формы над содержанием.

### **Власть невидимого**

Одним из изящных примеров этого феномена является то, что я называю метапосланиями. Они как правило невидимы и вместе с тем незабываемы. Возьмем, к примеру, скрытую школьную метапрограмму, описанную социальным критиком Айвеном Илличем. Мы все прекрасно знаем, что взрослые помнят очень немного из того, что они учили в школе, когда были детьми. Большинство из нас не сможет сдать экзамен по истории для седьмого класса или вычислить квадратный корень, даже если мы когда-то это умели.

Но все мы прекрасно помним то, чему учила нас скрытая школьная программа. Нас учили сидеть тихо, поднимать руки, если хотим что-нибудь сказать, ждать в очереди, уважать авторитет старших и спрашивать разрешения. Мы также помним то, что учителя обычно женщины, а администраторы - мужчины, что есть вещи, о которых говорить можно, и есть - о которых нельзя, ну и так далее. Мы никогда не забываем эти уроки, потому что они преподавались нам не как часть реальной писаной школьной программы, а скорее в виде ритуала или воспитания.. Все это и есть метапослания.

Как правило, в жизни метаинформация обладает большей властью, чем явная информация. В частности, это проявляется в случае с учебными семинарами-тренингами по менеджменту. Сам факт наличия таких семинаров, даже для людей, которые не принимают в них участия, подразумевает, что менеджмент - это искусство, которому можно быстро научиться и которому можно быстро научиться.

Но, как я уже отметил ранее, эффективный менеджмент определяется не приобретенными таким способом знаниями. Для этого существует множество других путей. И когда метаинформация тренировочных семинаров далека от действительности, то даже зрелым менеджерам ложится на плечи непосильная ноша. Рано или поздно новоприобретенные "знания" подведут их. В результате возникнет замешательство и страх перед совершением действий - любых действий, ибо они могут повлечь за собой непредсказуемые последствия.

### **Имеет значение, как мы сидим**

Чтобы еще раз убедиться в том, что форма важнее содержания, давайте взглянем, как мы располагаемся на деловых встречах. Есть большая разница между тем, чтобы сидеть за обычным длинным столом с лидером во главе, и тем, чтобы сидеть за круглым столом, где для лидера нет специального места. Повестка собрания может быть одна и та же, и люди могут быть те же, но ход встречи будет в этих двух случаях весьма различным.

Если стол вообще удалить и люди, сидящие в кругу на стульях, будут видеть друг друга целиком, то, опять же, собрание пройдет по-другому. Еще больше оно будет отличаться, если участники снимут пиджаки и галстуки, и наконец, уж совершенно иной картина станет, если люди снимут обувь и усядутся на полу. На каждой из этих ступеней дискуссия становится все менее и менее формальной, увеличивается степень участия в ней каждого из присутствующих, она носит более личный характер. Поменялась только форма - и в то же время изменилось все.

Нам слишком хорошо известна метаинформация, заложенная в планировке интерьера офиса. Практически любой человек чувствует себя слегка угнетенно, сидя в огромном офисе с коврами, необъятным столом, кожаным креслом с высокой спинкой и другими атрибутами административной власти.

### **Помнить ритуалы**

Все это напоминает нам о том, что нередко нас настолько заботит содержание, что мы забываем о форме. Однако чувства, ритуалы, внешние атрибуты, социальная и материальная обстановка - то есть то, что связано с нашей деятельностью и общением, - все имеет решающее значение. Когда это принято в расчет становится возможным передать метаинформацию, созвучную основной информации. В этом случае последняя не ослабляется, а наоборот - подкрепляется.

### **11. Слушать труднее, чем говорить**

Когда мы по-настоящему слушаем то, что говорит другой человек, это создает для нас возможность проникнуть в особое пространство - мир разделенных чувств. Это совершенно необыкновенное переживание, которое вознаградит обе стороны. Положительных результатов, которые дает такой подход, так много, что преподавание искусства слушать стало обычной практикой на семинарах по менеджменту. Но если выслушивание собеседника столь эффективно, то почему мы так редко встречаемся с этим в рабочих условиях? Почему менеджер не старается побольше слушать?

Причин множество. Одной из главных служит то, что по-настоящему слушать очень тяжело даже для опытных "слушателей". Вряд ли можно ожидать от людей, что они быстро научатся этому искусству и станут применять его без особых затруднений. Чтобы по-настоящему осознать, насколько это трудно, попытайтесь всего лишь получить от своего собеседника подтверждение "Да, я имел в виду именно это". Неудачный результат вы получите значительно чаще, чем успешный.

В некоторых случаях слушать будет даже нецелесообразно. Лидерам иногда необходимо игнорировать других, чтобы следовать своему собственному суждению и неуклонно придерживаться выбранного курса. Прислушаться к чужому мнению - вовсе не значит снизить эффективность своих действий, но случается и такое. Президенты Джимми Картер и Билл Клинтон, оба прекрасные слушатели, постоянно подвергались нападкам за то, что в своем стремлении достичь консенсуса они тратили слишком много времени, выслушивая все стороны. При слушании других менеджер может ощущать себя очень

зажато - ведь он должен полностью сконцентрироваться на точке зрения собеседника, то есть на том, как собеседник видит мир. Обычно для нормального общения человеку нужно более просторное психологическое пространство. При слушании такое пространство сжимается до предела.

Это очень напоминает вождение машины. Мы не фокусируем постоянно все свое внимание на дороге. Это слишком ограничивало бы нас. Мы смотрим на пейзаж, едим, пьем, разговариваем, обнимаемся, целуемся, слушаем радио. Неудачное слушание других происходит не только потому, что люди не знают, как правильно это делать, но и потому, что испытывают подспудное побуждение делать что-нибудь еще, а не просто слушать.

### **Встречаются препятствия**

Слушание может быть очень беспокойным делом. Каждому из нас необходимо видеть мир каким-то определенным образом, и когда мы по-настоящему выслушиваем чью-то точку зрения, то рискуем подвергнуть изменениям свою. С другой стороны, слушать других означает также быть бдительным к собственному чувству самозащиты, контролировать собственное стремление повлиять на окружающих. В этом случае требуется определенный уровень самоосознания, даже самокритики, а этого достичь не всегда просто.

Слушание требует открытости, доверия и уважения - качеств, которые трудно проявлять в течение длительного времени и которые даже опытные слушатели не могут поддерживать постоянно. Это скорее образ мышления, а не искусство. Слушание в наилучшей его форме является не следствием техники, а следствием искреннего интереса к тому, что говорит собеседник. Слушать - это нечто гораздо большее, чем просто терпеливо слышать говорящего.

Для менеджера слушание представляет особую дилемму. Исследования показывают, что люди охотнее меняют свою точку зрения, если изменить привычный сценарий беседы: то есть не тогда, когда им что-то говорят, а когда им самим дают возможность высказаться. Тем не менее, популярный взгляд состоит в том, что лидеры должны быть очень общительными людьми, вдохновляющими других и преуспевающими в этом благодаря своим ораторским способностям, а не способности слушать. Для менеджера может оказаться непростым делом согласовать эти два противоречивых требования.

Кроме того, считается, что слушание заразительно и что тот, кого выслушали внимательно, будет после этого таким же образом выслушивать других. К несчастью, этого не происходит. Модель слушания не соответствует нашим желаниям, а если это и случается, то весьма ненадолго.

### **Этим нельзя манипулировать**

В брошюре, которую мы написали совместно с Карлом Роджерсом в 1955 году, впервые введен термин "активное слушание" в лексикон менеджмента и науки о человеческих отношениях. И хотя я вполне согласен с тем, что мы писали в этой брошюре, сейчас я бы под этим не подписался. Причина? Я больше не верю в то, что искреннее слушание может сводиться к голый технике.

Мне кажется, есть что-то безжалостное и манипулятивное в том, чтобы анализировать особые моменты духовного обогащения и вдохновения, когда кто-то слушает нас, или искренен с нами, или хвалит нас. Точно так же я отношусь и к преподаванию искусства

менеджмента и человеческих отношений. Это все равно что фамильярно обращаться к кому-то, кого вы знаете лишь по имени, или заниматься самобичеванием, чтобы завоевать чужое доверие. К сожалению, для технологов от менеджмента человеческие эмоции стали чем-то вроде игры в шахматы.

### **13. Похвала не стимулирует**

А теперь позвольте выразить сомнение в справедливости расхожей идеи о том, будто люди работают лучше, если их хвалить. Я понимаю, насколько спорно это мое суждение, ибо похвала, пожалуй, наиболее общепринятая и поддерживаемая концепция воспитания и управления. Практически все - родители, менеджеры, психологи, преподаватели - верят в то, что похвала имеет большую ценность в качестве стимулирующего фактора, поощрения, способа установить хорошие взаимоотношения. Мы ценим ее потому, что практически всем приходилось испытывать приятный трепет от мысли, что уважаемая нами персона в свою очередь высокого мнения о нас.

Но я сомневаюсь в том, что похвала, если она сознательно применяется как техника менеджмента, может принести ожидаемые результаты. Это не значит, что она не обладает рядом ценных функций (о которых мы часто и не подозреваем), это значит только, что наша вера в стимулирующую силу похвалы нуждается в тщательной переоценке. Приведу некоторые примеры.

**Похвала в действительности может восприниматься как угроза.** Понаблюдайте за тем, как люди реагируют на похвалу. Не возникает ли у вас ощущение, что человек чувствует дискомфорт и смущение? Очень частым ответом бывает "Я не могу принять вашу похвалу" или "Это всего лишь слова".

Похвалите чей-то дом или сад, и хозяин может начать указывать на их недостатки; похвалите подчиненного за выполненную работу, и он, случается, начнет преуменьшать свою роль в качестве исполнителя. Защитная реакция, безусловно, возрастает, если похвала объективно является незаслуженной.

Реакция защиты возникает потому, что за похвалой часто скрывается угроза. В конце концов похвала является оценкой, а быть оцениваемым и обсуждаемым всегда неприятно, даже если оценка будет позитивной. Кроме того, с помощью похвалы мы часто пытаемся повлиять на людей, заставить их двигаться в нужном направлении, *изменить* их. Угроза изменения практически всегда вызывает беспокойство и сопротивление.

**Вместо того чтобы возвышать людей в их собственных глазах, похвала может выступать инструментом их подчинения.** Раздача похвал подразумевает высокое положение того, кто имеет на это право. Менеджер должен быть особенно внимателен, если намеревается оценивать работу подчиненного. Даже в случае позитивной оценки его подопечный может чувствовать себя униженным, если ему покажется, что начальство просто укрепляет свой авторитет.

Примечательно, что, когда работа вышестоящего одобряется тем, кто стоит ниже, это часто воспринимается как самонадеянность и даже оскорбление. Если бы человек с улицы сказал Пикассо "Вы очень хороший художник" - я не уверен, что комплимент достиг бы цели. Чтобы быть услышанным, комплимент должен прозвучать с уважением к различию в статусе: "Я обожаю ваши работы".



**Похвала может ограничить творчество, а не пробудить его.** Некоторые действия менеджеров должны, по идее, восприниматься как награда - например, заработная плата и выплата премий. Но поскольку это - элементы заведенного порядка, их и не рассматривают как поощрения. Точно так же дело обстоит и с похвалой. Когда она требуется нам и мы ее в установленном порядке получаем, то стимула при этом не чувствуется никакого.

Что по-настоящему стимулирует творчество и способствует достижениям, так это искренний интерес руководства к работе подчиненного. Если менеджер старается вникнуть в его проблемы и возможности, в направление продвижения, а также в способы решения возникающих задач, это требует усилий и времени. Часто менеджеры, экономя на вовлеченности в дела подчиненных, прибегают в качестве замены к похвале, надеясь на равноценный результат.

**Похвала очень часто ассоциируется с критикой.** Подобное случается, когда похвала используется для того, чтобы подсластить порицание, или для так называемой "техники сэндвича", когда за похвалой следует порицание, а затем похвала опять повторяется. "Я очень доволен твоей работой, Фред, - говорит босс. - Ты хорошо справляешься, но... - Тут Фред слышит неприятную часть истории, замечания, после чего следует концовка: - Продолжай в том же духе, Фред", - и Фред вылетает из кабинета, так и не поняв, почему же, собственно, ему так досадно.

Это излюбленная техника родителей и учителей. И мы уже с самого раннего детства настолько привыкли к ней, что, когда слышим похвалу, автоматически готовим себя к порицанию.

**Вместо того чтобы служить мостом между людьми, похвала на деле может еще больше разъединять их.** Современное общество перегружает нас бесчисленными контактами. Похвала является одним из эффективных способов создания комфортной психологической дистанции. Когда мы оцениваем окружающих, вряд ли это влечет за собой нашу с ними эмоциональную близость. Судите по себе: не вызывает ли у вас похвала желания держаться подальше, закрыться, тогда как иные формы поведения, например слушание, побуждают к сближению с собеседником?

**Вместо того чтобы улучшить контакт, похвала может оказаться средством его прекращения.** Вспомните о том, насколько часто мы используем похвалу как знак того, что беседа или деловое свидание окончены. "Мне было очень приятно побеседовать с вами" - означает "Я закончил беседу с вами". Или "Все отлично, продолжайте в том же духе", - также указывает на конец разговора.

### **Когда похвала действительно нужна**

Похвала помогает наладить более стабильный характер взаимоотношений в организации, позволяя сохранять иерархию и структуру.

Каким образом это осуществляется? Возьмем, к примеру, совещание, на котором присутствует вице-президент компании с одного конца иерархической лестницы и молодой сотрудник - с другого. Если этот сотрудник предложит блестящее и наиболее приемлемое решение проблемы, необходимо найти способ принять его так, чтобы не уронить авторитет вице-президента, во имя групповой стабильности. Послушавшись интуиции, вице-президент может сказать: "Это очень хорошая идея, и мы могли бы ее использовать".

Этот не такой уж простой акт признания прекрасно разрешает ситуацию. Статус лидера сохраняется (вспомним, что похвала - это один из способов провозглашения собственного статуса); молодому сотруднику определяют его место в иерархии, а в группе восстанавливается комфортный баланс. В этой ситуации, как и во многих других, похвала является смазкой, которая помогает сохранять установившиеся рабочие отношения. Похвалу эксплуатируют неоправданно часто и для слишком многих целей помимо простого выражения одобрения. Вот и возникают сомнения в ее искренности. Однако случается и так, что похвале можно верить. Например, когда мы читаем письмо, написанное третьему лицу, в котором пишущий хорошо отзывается о нас, не предполагая, что это письмо попадет в наши руки. В этом случае похвала безусловно приятна.

#### **Часть 4. Политика менеджмента**

### **13. Всякое действие является политическим действием**

Мне всегда казалось, что моя деятельность направлена на освобождение человека. Много лет я работал в качестве психолога, врача, бизнес-консультанта; мне приходилось "лечить" гомосексуалистов, учить боссов тому, как правильно "руководить" подчиненными, рассказывать преподавателям, как лучше "совладать" со студентами, помогать родителям "обрести контроль" над их детьми. И в каждом случае я действовал на стороне сильных против слабых и делал это во имя освобождения человека.

Сложившийся личный опыт заставил меня пересмотреть собственный образ действий в качестве менеджера. Я осознал, что каждое действие менеджера является политическим действием, то есть что оно, по сути, преследует цель либо перераспределения, либо укрепления власти.

Будучи менеджерами, мы иногда совершенно сознательно участвуем в подобных актах - например, когда поощряем лиц негритянского происхождения в большей степени, чем их белых коллег. Но гораздо чаще такие действия совершаются на неосознанном уровне - скажем, когда во время деловой встречи к мужчинам обращаемся чаще, чем к женщинам.

Приведу лишь некоторые примеры политических действий, которые можно наблюдать в повседневной жизни учреждения:

- Ситуация, когда женщину берут на работу в качестве секретаря, а мужчину - в качестве стажера по менеджменту.
- Перевод работников на полставки или на контракт, что освобождает администрацию от необходимости выплаты премий.
- Различная степень оплаты труда для женщин и мужчин.
- Прием на работу собственного родственника.
- Устройство специальных трапов на лестницах для сотрудников, которые перемещаются в инвалидных колясках.
- Реклама, где женщина восхищается качеством стирального порошка.
- Увольнение тех, кто достиг возраста шестидесяти пяти лет, а часто и более молодых.

Одна моя знакомая родила ребенка, после чего решила отказаться от должности вице-президента компании и открыть собственный бизнес. В этом случае она могла работать не выходя из дому. Желание женщины было вполне понятным - она хотела уделять своему

ребенку больше времени. И все же ее поступок можно назвать политическим актом. Подобная политика практикуется сейчас многими компаниями - для того чтобы предотвратить уход женщин с работы, они применяют такие формы организации труда, как разделение работы между несколькими людьми, скользящий график, телекоммуникативный обмен информацией и даже сами предоставляют услуги по уходу за детьми.

### **Для вашего же блага**

Неспособные мыслить политически, мы, менеджеры, предпочитаем рассматривать проблемы подчиненных исключительно как личные, в то время как все они в большей или меньшей степени отражают положение, которое люди занимают в иерархической структуре нашего общества.

Современная жизнь накладывает на человека самые разнообразные отпечатки, лишённые каких-либо персональных оттенков. Люди могут быть зажаты в тесноте и перенаселенности городских кварталов. Они могут страдать от одиночества и изоляции, живя в пригороде. Их может обременять необходимость круглосуточно следить за детьми. Изменение условий существования этих людей улучшит их жизнь с большей долей вероятности, чем рекомендации, основанные на том, что проблемы являются следствием индивидуальных особенностей и характера. Точно так же, внесение изменений в рабочую среду - например, перепланировка офиса и сдвиг рабочего графика - с большей вероятностью изменят поведение людей, чем, скажем, учебные тренинги по менеджменту.

Я вспоминаю одну весьма уважаемую администраторшу, которая внезапно начала допускать большое количество ошибок в своей работе. Она стала заниматься с инструкторами и читать специальные пособия, но все было бесполезно. В конце концов, когда в соседнем отделе случился завал и тамошний администратор не мог справиться сам, эту женщину перебросили туда для оказания помощи. После этого, к всеобщему облегчению, стиль ее работы полностью восстановился и даже стал более эффективным, чем до полосы неудач.

Для этого потребовались лишь новая обстановка и новые взаимоотношения.

Кто же эти менеджеры, которые с помощью методов политической дискриминации не дают людям работать в полную силу? Такими менеджерами являемся мы сами, причем, совершенно не осознавая этого факта. Очень часто перечисленные выше действия совершаются с самыми лучшими намерениями. Ярким примером может служить история законопроекта, который был направлен на улучшение условий работы женщин. Как вы уже поняли, в защиту этого законопроекта выступали законодатели-мужчины. Требования включали запрещение тяжелого физического труда женщин, предоставление регулярных перерывов в работе, обязательное наличие коек в комнатах отдыха, запрет на сверхурочную работу.

Проведение этого законопроекта в жизнь "защило" женщин таким образом, что они стали существами второго сорта. Многие были доведены этим законопроектом до нищеты. Даже в нынешнее время женщинам платят за одну и ту же работу на 25 процентов меньше, чем мужчинам. Их стремятся не ставить на руководящую работу, так как многим менеджерам трудно смириться с мыслью, что их функции может выполнять существо, которому нельзя работать сверхурочно и которому позволено иметь койку в комнате отдыха.

Именно поэтому и существует такое понятие, как права человека. Они нужны не только для защиты нас от плохих людей, но и для того, чтобы защитить нас от хороших людей, которые считают, что им лучше известно, что нам нужно и полезно. В конце концов, все тираны всегда действовали в интересах своего народа - во всяком случае, они были уверены, что действуют именно так.

### **Важная особенность**

Размышления над этими проблемами несколько повысили уровень моей политической сознательности. Теперь, когда через стол напротив сидит женщина, я наконец-то способен осознавать самую потрясающую особенность ее жизни: она является женщиной. Для понимания ее мировосприятия этот факт имеет гораздо большее значение, чем ее индивидуальность, ее характер, ее поведение. То же самое верно и в отношении мужчин. Однажды я принимал участие в групповой дискуссии, посвященной проблемам мужчин. Кто-то попросил слово и рассказал о мужских комнатах - тех, где писсуары вдоль стен. Если желающих облегчить мочевого пузырь слишком много, то у каждого писсуара образуется очередь. Нередко мужчина, когда наступает его очередь, чувствует сзади давление всей этой нетерпеливой толпы и не может начать процесс мочеиспускания. Через несколько секунд он начинает паниковать и нередко предпочитает быстренько застегнуть ширинку и уйти. Лучше уйти, чем оказаться в унижительной ситуации, когда стоящие сзади интересуются: долго ли еще ты будешь так стоять и ничего не делать?

Мы попросили рассказчика высказать свое мнение о причине подобных явлений. Ответ был ошеломляющим: это лишь малая часть того давления, которое оказывается на мужчин для того, чтобы они лучше работали. Участники дискуссии внезапно осознали, насколько велика роль половой принадлежности в таких сферах жизни, где, казалось бы, она не имеет никакого значения.

### **Полезное упражнение**

По вполне понятным причинам менеджеры избегают мыслить политическими мерками, но в качестве альтернативы им не избежать неприятностей - это будет целая вереница сбоев, возникновение которых невозможно предсказать заранее. Иногда это может обойтись очень дорого - например, если подчиненный подает в суд на менеджера, обвиняя его в дискриминации по половому признаку. И все же политические последствия могут зайти намного дальше половой сегрегации.

Как-то я предложил группе менеджеров выполнить одно упражнение, чтобы лучше осознать всю сложность задач, стоящих перед ними. В верхней части доски мы перечислили группы населения, в настоящее время выражающие недовольство своим положением в обществе (негры, латиноамериканцы, азиаты, женщины, мужчины, дети, гомосексуалисты, инвалиды и так далее). С левой стороны мы в столбик записали области менеджмента (набор кадров, вербовка, обучение, вознаграждение, маркетинг, реклама, условия работы, обмен информацией и так далее). Затем мы провели на доске вертикальные и горизонтальные линии и таким образом получили матрицу, в которой каждый квадрат должен был описывать взаимодействие между менеджментом и группами, которые борются за свои права.

Сразу же после этого началась бурная дискуссия по поводу проявляющихся в каждом случае проблем, а также преимуществ, которые та или иная группа получает в определенной сфере менеджмента. Например, в квадратике, где пересекаются "условия работы" и "женщины", участники решили поместить описание офиса, который часто

презрительно называют "курятником" - группа секретарей и сотрудников женского пола в помещении без окон, окруженном кабинетами начальства. Затем обсуждалась кадровая политика, которая не дает инвалидам возможности устроиться на работу. Далее - выбор такого места для фабрики, куда будет тяжело добираться жителям центральной части города. Автоматизация производства и, как следствие, снижение популярности профсоюзного движения. Список ситуаций, которые были смоделированы в ходе упражнения, мог продолжаться до бесконечности, что и дало нужный результат - участники намного лучше осознали сложность стоящей перед ними задачи.

Такой образ мышления не всегда будет даваться нам легко, поскольку совершенно невозможно заранее предсказать, какая группа следующей начнет борьбу за свои права. Однако совсем нетрудно сохранять открытость и чуткость и не отклонять новые требования только потому, что мы не ожидали, что именно эта группа будет выражать недовольство. Поначалу большинству людей все подобные требования представляются необоснованными, приводящими в замешательство, несправедливыми, дерзкими и даже возмутительными. С течением времени это восприятие может измениться.

### **Компромиссное решение**

Наивно полагать, что более высокий уровень политического сознания достанется задаром. И в последнее время, по собственной же вине, у нас возникает все больше и больше трудностей. Борьба различных групп за свои права привела к таким негативным результатам в социальном плане, которых никто и предполагать не мог. Когда людей воспринимают исключительно как представителей какой-либо группы, происходит дробление общества. Можно, пожалуй, сказать, что прогресс в отношении прав человека достигнут в ущерб общему благосостоянию. В то время как группы соперничают за права между собой, возрастает всеобщая вражда. Вместо того чтобы думать обо всем обществе, каждая группа думает только о себе. Естественно, общество от этого только страдает. Улучшение и сохранение общего благосостояния должны быть нашими главными приоритетами, в противном случае концепция прав человека бессмысленна. Какие нужны еще права, кроме одного единственного - быть полноценным членом общества?

Иногда осознание того, что каждое действие является политическим действием, может казаться совершенным абсурдом, а требования групповой политики еще больше усложнят и без того непростую реальность, с которой менеджеры сталкиваются каждый день. И все же игнорировать эту реальность невозможно. Вместо этого необходимо попытаться найти с ней компромисс, совершая только те действия, которые гарантируют успех и стабильность всей группы.

### **14. Лучший источник решения любой проблемы - это человек или группа, которые представляют эту проблему**

Бывшие заключенные окажут заключенным гораздо лучшую моральную поддержку, чем тюремный персонал. Бывшие наркоманы смогут убедить наркоманов не принимать наркотики гораздо эффективнее, чем врачи. Студенты получают гораздо больше знаний друг от друга, чем от профессоров. Оказывается, люди намного лучше разбираются в своей собственной ситуации, чем нам кажется. В конце концов, истинные масштабы проблемы могут знать только те, кто встречался с ней в собственной жизни.

В начале сороковых Карл Роджерс впервые провозгласил, что люди, у которых есть проблемы, лучше всех знают, как эти проблемы разрешать. Ученый мир отреагировал на это с возмущением и неверием. Разве это возможно, чтобы те самые люди, которые

страдали от проблемы, одновременно знали бы способы решения? Для ученых профессионалов, которым вдолбили, что проблемы могут быть решены только за счет их аналитических и терапевтических навыков, эта идея выглядела как откровенная ересь.

Однако эта идея теперь принята практически в любой профессиональной области, включая и менеджмент. Конечно, этот метод не является панацеей, потому что иногда человек не в состоянии проанализировать свою собственную ситуацию, и помочь здесь может только специалист. Но факт остается фактом: идея Роджерса, несмотря на свою кажущуюся абсурдность, сейчас заслужила широкую популярность.

Администраторы в отделах социального планирования, к примеру, прекрасно знают, сколь эффективна в процессе создания программ помощь тех, для кого эти планы составляются. Благодаря им план не только учитывает интересы людей соответствующих групп, но и в значительной мере дополняет его, так как эти люди в некоторых вопросах разбираются лучше, чем профессионалы.

Наиболее ярким подтверждением действенности этого метода может служить успех различных групп самопомощи. "Анонимные Алкоголики" - наиболее известная из подобных организаций. Она функционирует без профессиональных лидеров, однако помогла избавиться от алкогольной зависимости большому числу людей, чем все профессионалы вместе взятые. На сегодняшний день существуют тысячи организаций самопомощи, и в число их членов входят миллионы человек. Деятельность этих общественных формаций посвящена самым различным проблемам - от борьбы с лишним весом до пристрастия к азартным играм. Их успех демонстрирует силу людей, перед каждым из которых стоит личная проблема, и в то же время они способны помогать друг другу так, как этого не сумеют сделать профессионалы.

На таких людей можно положиться: ведь каждому из нас присуще совершенное владение некоторой ролью, которую мы играем очень редко, если вообще когда-либо играем. Такая роль требует весьма разносторонних навыков, которые мы так или иначе получили естественным образом в ходе своей жизни. Это является основной причиной того, что менеджеры нередко прекрасно справляются с работой, даже если у них не было возможности пройти курс формального обучения. Они сами знают, как поступать\*. [Англ. *"They already know how".*]

### **Широко известный, но редко используемый**

Менеджмент соучастия - это вовлечение людей в процесс принятия решений, которые повлияют на них самих. Он основывается на предположении что люди на самом деле лучше, чем мы о них думаем, и, следовательно, они в состоянии принимать разумные решения. Результаты многочисленных исследований показывают, что при использовании методов соучастия люди учатся намного быстрее, работают продуктивнее и делают это с гораздо большей охотой, чем при обычной командной системе. Итак, перед менеджерами стоит задача - использовать этот мощнейший ресурс. Результаты могут быть поистине невообразимыми при условии, что имеются благоприятные настроения в обществе и соответствующая социальная структура.

Но здесь мы - в который раз - встречаемся с парадоксом. Несмотря на то что все признают высокую эффективность метода соучастия, на практике им очень редко пользуются. Компании пробуют экспериментировать с ним, но лишь немногие внедряют менеджмент соучастия в постоянную организационную практику. Почему так происходит? Одна из причин очевидна: управляющие вовсе не горят желанием ронять свой профессиональный

престиж, признавая за группой способность принимать самостоятельные, да к тому же еще и толковые решения. Но есть и другая причина.

Успех менеджмента соучастия зависит от степени доверия в группе. У большинства менеджеров такое доверие отсутствует, а на формирование его у них просто не хватает времени. Даже в тех случаях, когда в качестве менеджера выступает консультант со стороны, участники настолько не уверены в себе, что могут противиться идее участия в управлении. И давайте посмотрим правде в глаза - формирование коллектива, способного на совместное принятие решений, требует огромного терпения и времени. Необходимо обладать воистину ангельским терпением, чтобы выдержать совещание, на котором полчаса бесценного времени участники обмениваются впечатлениями о новой кофеварке.

Компании нередко промахиваются, пытаясь чрезмерно упростить концепцию менеджмента соучастия и игнорируя возможные сложности группового поведения. Во многих кабинетах просто не в состоянии понять, что метод соучастия требует лидера иного типа. Прежде всего, этот лидер должен чутко улавливать скрытые течения и темы, о которых не говорят вслух, но которые обязательно возникают на любом неформальном собрании группы.

И, наконец, необходимо признать: менеджеры, экспериментирующие с методами соучастия, уязвимы для нападков со стороны самого коллектива. Подчиненные обязательно станут проверять своего лидера - искренне ли желает он услышать то, что они говорят, и принять их идеи. Это проявляется как сопротивление при попытках лидера втянуть в обсуждение всех членов группы. Обычно руководители, клещами вытаскивающие из подчиненных свеженькие идеи, вызывают у подчиненных недовольство и даже открытую враждебность. Мэри Дуглас, известный британский антрополог, однажды объяснила мне, в чем состоит принципиальная разница между системой соучастия и иерархической системой. Они отличаются друг от друга не только стилем принятия решений, но и механизмом внутригрупповых отношений. При использовании системы соучастия атаки в основном направляются на самых сильных членов группы, на лидеров, тогда как при иерархической системе атаки сконцентрированы на более слабых участниках.

Мне вспоминается случай в одном университете, проректор которого пытался практиковать систему соучастия. Все требующие решения вопросы обсуждались совместно студентами и профессорско-преподавательским составом. Люди, впервые ставшие свидетелями подобных дискуссий, были поражены свободой выражения студентами своего мнения. Она была столь велика, что позиция ректора открыто оспаривалась, более того, в его присутствии безнаказанно употреблялись непристойные выражения. Вседозволенность настолько забавляла молодых людей, что они упорно не замечали, как это все на самом деле действовало на проректора. В каждой группе повторялось что-то вроде ритуала проверки и нападения на лидера.

В течение нескольких лет я был свидетелем того, как проректор все больше уставал от собственного демократизма. А ведь вначале его просто распирало от энтузиазма и энергии! Через три года бедняга сложил с себя полномочия, и университетская программа вернулась к своей старой традиционной форме.

### **Сохранение человеческих ресурсов**

Описанный выше случай с проректором является лишь одним из многих, анализ которых натолкнул меня на идею метода сохранения ресурсов.

Теперь, прежде чем приступить к консультированию, я для начала прошу членов группы идентифицировать наиболее важные ресурсы этой группы, обычно - человеческие ресурсы, то есть лидера и наиболее продуктивных членов коллектива. Затем я рассуждаю вместе с ними, каким образом эти ресурсы могут быть защищены, усилены и сохранены.

Обычно члены группы сами начинают осознавать, что названные ими персоны нуждаются в том, чтобы их отличие от остальных каким-то образом подчеркивалось. Группа начинает искать способы, как удовлетворить потребности таких индивидуумов - например, иногда им хочется закрыть дверь и никого не впускать или, скажем, работать по индивидуальному графику. Вместо того чтобы выражать недовольство стилем руководства, а также привычками и особенностями характера своих коллег, теперь группа пытается приспособиться к ним. В результате этого процесса закладывается фундамент, на котором можно строить дискуссии на более животрепещущие темы.

### **15. Чем больше организация нуждается в помощи, тем меньше пользы от этой помощи**

Организации, в которых назрели глубокие внутренние противоречия, обычно не ищут помощи со стороны. А если они и идут на это, то такое вмешательство приносит мало пользы.

Здесь можно провести определенные параллели с психотерапией. Обычно применение психотерапевтических методов не оказывает действия на серьезно больных, гораздо более целесообразно их применение по отношению к обычным людям. Чем здоровее человек психически (то есть чем меньше ему необходимо изменяться), тем больше шансов, что он изменится.

Вот почему большинство психотерапевтов работает не в клиниках для душевнобольных, а ведет кабинетную практику, имея дело с людьми относительно нормальными. Психотерапевты еще могут оказать этим людям необходимую и действенную помощь. Точно так же, консультанты по управлению обычно работают с относительно здоровыми коллективами. Их редко приглашают в те организации, где уже возникли серьезные проблемы, это и понятно - консультации тут мало чем помогут.

Собственно, роль консультанта заключается в том, чтобы стать для организации своеобразным зеркалом, в котором отражаются факторы, предположительно препятствующие ее росту. Разумеется, наибольшее критическое давление при этом будут испытывать лидеры, а не их подчиненные. Неудивительно, что руководители организаций, накопивших серьезные проблемы, просто стыдятся вызвать консультанта. Они чувствуют, что здесь не обойдется без глубокого и болезненного самоанализа.

### **В поисках простого решения**

Наиболее частыми причинами организационных проблем являются: неправильный стиль руководства; плохие внутренние взаимоотношения; "слепые пятна" в менеджменте.

Во всех организациях, где существуют проблемы, присутствует иллюзорная надежда, что ситуация может быть спасена без внесения изменений в эти глубоко личностные сферы. Возможно, улучшится ситуация на рынке, будет получен кредит, появятся новые приемы подчинения своей воле строптивых подчиненных, откажутся от борьбы конкуренты или новую продукцию фирмы ожидает, наконец, большой успех.



Суть подобных надежд состоит в том, что ни одному из членов организации не придется серьезно менять стиль совместной работы, своих персональных убеждений и методики принятия решений. Даже если на помощь призывается консультант, все равно менеджеры стремятся искать внеперсональные решения - более эффективный способ подбора новых служащих, новая формула успеха, новая серия пустых разговоров для поднятия духа. Они редко бывают готовы к интенсивному самоанализу, который просто необходим, чтобы добраться до корня проблемы.

### **Бедствия и хорошие времена**

Существует распространенное убеждение, будто кризис подталкивает организацию к привлечению помощи извне... Иными словами, если неприятности достигнут масштаба бедствия, люди будут вынуждены посмотреть на себя со стороны. Увы, это происходит далеко не всегда.

Кризис действительно часто вызывает сдвиг с мертвой точки, и (как мы увидим в следующей главе) серьезные проблемы могут сослужить организации хорошую службу, однако трудно ожидать, что уж в этих-то случаях группа с готовностью подвергнет себя серьезной самопроверке. Соппротивление изменениям слишком сильно и глубоко. Намного вероятнее, что пройдет волна массовых увольнений, акционеры начнут менять руководителей, начнется радикальная и часто запоздалая реорганизация. И при таком развитии событий вряд ли кто-то станет серьезно прислушиваться к рекомендациям консультанта по менеджменту.

Рассмотрим другую крайность, когда прибыль компании достигла небывалых размеров благодаря, например, популярности ее нового товара или захвату ею особо прибыльного сектора рынка. В этом случае годится практически любая стратегия менеджмента. Благополучие фирмы вполне оправданно приводит к заботе о сотрудниках, и это тоже не назовешь хорошим поводом для самооценки.

Так что под "здоровыми организациями" я не обязательно имею в виду финансово состоятельные компании. В богатой фирме можно делать безнаказанно все что вздумается. Многие лидеры таких компаний обычно рассматривают успех фирмы как следствие своего гениального управления, которое, как ни странно, может оказаться совершенно неэффективным при перемене финансового климата.

### **Кто меняется, а кто и нет**

Лидеры компаний часто вызывают консультантов для того, чтобы те помогли им изменить подчиненных. Парадоксально, но те, кого они так жаждут изменить, меньше всего изменяются. Вместо этого, поскольку сами лидеры больше других склонны к переменам, трансформация случается чаще всего именно с ними. Такой ход событий приводит иногда лидера в полное замешательство. Однажды меня пригласила в качестве консультанта компания, президента которой раздражало поведение одного из старших сотрудников. Боссу хотелось, чтобы я помог найти на него управу. Как оказалось, этот сотрудник был наиболее продуктивным членом команды, отвечавшим к тому же за самую важную сферу деятельности фирмы. И, конечно же, он был совершенно несокрушим. Принимая во внимание его необыкновенную ценность для организации, а также очевидную тщетность попыток изменить его, я, не тратя времени даром, стал работать с самим президентом, пытаясь помочь ему адаптировать свое поведение к подчиненному. Хотя это может показаться непоследовательным, но в итоге на изменения пошел именно президент, и, таким образом, продуктивность компании не упала.

Обычно люди хотят, чтобы изменялся кто-нибудь другой, и нередко у них есть на это причины. Но главное правило консультанта - работать с тем, кто склонен к изменениям. Обычно таким человеком оказывается именно тот, кто ставит задачу перед консультантом. Абсурдный, но весьма практичный подход - мы призываем измениться тех, кто меньше всего в этом нуждается.

## **16. Индивидуумы практически неуязвимы. Группы очень хрупки**

Я не перестаю удивляться, до чего велика приспособляемость отдельных индивидуумов и насколько уязвимы группы, обеспечивающие существование этих индивидуумов.

Даже в самых напряженных, конфронтационных и травмирующих ситуациях серьезный ущерб личности отдельного человека приносится редко. Да, безусловно, присутствует определенный стресс, но он не длится долго. Люди ухитряются выживать во время самых ужасных стихийных бедствий, не потеряв при этом хорошей психологической формы. Напротив, взаимоотношения можно разрушить всего одним неправильным словом, всего одним неправильным действием. Этот фактор действует безотказно в отношении групп, особенно небольших по размеру. Большинство предприятий разваливается из-за нарушения взаимоотношений между руководителями.

Общепринятое убеждение об уязвимости человеческой личности привело к тому, что к людям, прошедшим через какой-либо ужасный опыт вроде концлагеря, относятся как к подпорченному товару. Пережитую ими боль мы пытаемся компенсировать тем, что обращаемся с ними так, будто они не совсем полноценны. Я не хочу сказать, что эти люди не страдали. Просто вред, который был им принесен, к счастью, редко приводит к утрате функциональности. Одна моя бывшая ученица, Эдит Эгерс, сама в прошлом узница Освенцима, столкнулась с подобным фактом, когда изучала поведение бывших узников концлагерей в нормальной жизни. Безусловно, в душе этих людей остались глубокие шрамы, но в обычной жизни они функционируют точно так же или даже лучше, чем обычные люди, не имевшие за спиной такого страшного опыта.

### **Хрупкий монолит**

Индивидуумы сильны, а организации - нет. Хотите знать причину, почему мы не осознаем хрупкости организаций? Мы упорно не воспринимаем взаимоотношения, лежащие в основе работы любой организации, как что-то реальное. Даже в представлении некоторых психологов организация - это собранные вместе индивидуумы. Однако взаимоотношения - связи, присутствующие между людьми, - на самом деле весьма реальны и даже живут своей особой жизнью. В огромной степени именно они определяют поведение организации и составляющих ее людей.

Помимо этого, ощущение неуязвимости организаций возникает еще и потому, что у каждого из нас есть опыт общения с бюрократией. Нами владеет впечатление, что организованная структура поистине монолитна и остается непроницаемой для всех наших попыток вызвать у нее реакцию. Мы полагаем, что не в состоянии оказать на организацию ощутимого воздействия и что бы мы ни делали - она все равно впитает это, словно губка.

Вовсе нет! Всего одна газетная статья может принести ощутимый вред любой самой прочно укоренившейся бюрократии. Даже гигантские корпорации, на первый взгляд кажущиеся абсолютно неуязвимыми, распадаются из-за одного-единственного неудачного стечения обстоятельств. Примерами могут служить недавнее банкротство Dow Corning,

которое произошло в результате судебных тяжб, а также крах концерна Johns-Manville по обвинению в использовании асбеста, опасного для здоровья.

Не все компании заслуживают того, чтобы продолжать свое существование. Однако наше общество должно уделять больше внимания поддержанию их нормальной жизнедеятельности. Не стоит предполагать, что раз они большие, то, значит, и непотопляемые. Организация, испытывающая затруднения и неудачи, нуждается в таком же внимании, как и личность во время жизненных неурядиц. Ведь наша жизнь напрямую зависит от стабильности организаций. С точки зрения практики, если мы хотим понять и улучшить механизмы функционирования общества, может оказаться, что не стоит концентрировать все внимание на индивидуумах. Возможно, стоит более серьезно присмотреться к объединениям индивидуумов: группам, семьям, трудовым коллективам.

Мой опыт говорит, что больше всего в жизни люди страдают либо от неудачных взаимоотношений - непонимания со стороны родителей, супружеских раздоров, конфликтов с начальством, либо от недостатка общения - изоляции, отчуждения и потери чувства групповой принадлежности. Вывод может быть таким: для создания наиболее благоприятных условий существования людей необходимо улучшать качество взаимоотношений между ними.

### **17. Чем лучше идут дела, тем худшее впечатление они производят**

Когда мы, менеджеры, предпринимаем действия, чтобы улучшить ситуацию, то ожидаем, что наши усилия вызовут одобрение со стороны тех, кому мы пытаемся помочь. Однако чувство удовлетворения и благодарности возникает у людей редко, а если и возникает, то совсем ненадолго. Парадокс: улучшение ситуации приводит не к удовлетворению, а к недовольству, возможно еще большему, чем было до улучшения.

Примером служит история революций. Революции начинались обычно не в тот момент, когда условия были наиболее невыносимыми, а лишь после того, как начинали улучшаться: предпринимались реформы, сменялись лидеры, и перед народными массами начинало вырисовываться более светлое будущее. Условия жизни могли быть самыми ужасающими, однако люди не выражали такого недовольства, как при возникновении надежд на лучшую жизнь. Это именно то, что историки называют теорией растущих ожиданий. Такие ожидания распалют огонь революций и перемен, потому что они создают противоречие между тем, что люди имеют, и тем, что, как теперь им кажется, могли бы иметь. Это противоречие является источником недовольства и двигателем перемен.

Психотерапия построена на тех же принципах. Успешное лечение приводит не к удовлетворению, а к новому, иному чувству недовольства. Пациент постепенно решает свои проблемы более низкого порядка, наличие которых вызвало необходимость психотерапевтического вмешательства. Но, вместо состояния умиротворенности, у него возникает новый виток недовольства, теперь уже проблемами более высокого порядка.

Этот феномен очень хорошо проиллюстрировало исследование, проведенное одной моей бывшей студенткой, психологом Марсин Джонсон. Вот основные его результаты.

На сеансах психотерапии обычно пациенты начинают с того, что описывают свое состояние в терминах низкого уровня: "Я чувствую постоянное переутомление"; "Я беспокоюсь, не выгонят ли меня с работы". Затем в ходе терапии пациенты начинают пользоваться выражениями, характерными для среднего Уровня: "Мне недостает

внимания со стороны окружающих"; "Мне необходимо найти друзей, с которыми я мог бы поделиться".

В конце курса у пациентов налицо недовольство высокого порядка: "Мне нужно больше уважать себя"; "Мне кажется, что я должен заняться более творческой работой".

Почему так важно понимание этого феномена? Дело в том, что мотивация для изменений и роста приходит в результате развития недовольства высокого порядка, которое заставляет искать решения более важных проблем.

### **Прислушиваться к ворчанию**

Психолог Абрахам Маслоу дал очень интересное описание этого феномена применительно к состоянию здоровья организации. Он советует менеджерам обращать внимание не на факт наличия или отсутствия жалоб, а на то, каким образом выражаются эти жалобы, - то есть на их качество и уровень. Он назвал это "ворчанием". При наименее здоровом климате в организации, по утверждению Маслоу, обычно можно слышать ворчание низкого порядка - жалобы на условия работы, на то, что он называет "дефицитные потребности". К примеру: "Здесь слишком жарко" или "Мне мало платят".

В более здоровых организациях, по мнению Маслоу, вы услышите ворчание высокого порядка - более альтруистические жалобы типа: "Ты слышал, какая история приключилась с ребятами из второго цеха? По-моему, их здорово надули" или "Здесь необходимо ввести новые нормы безопасности". Но в очень здоровых организациях мы встречаемся с "метаворчанием" - жалобами, связанными с потребностью самореализации: "Я не чувствую, что могу реализовать здесь свои способности полностью" или "Я не чувствую себя здесь вполне на месте".

Абсурдно, не правда ли? Только там, где люди занимаются именно своим делом и где их способности действительно используются, можно услышать жалобы на противоположное. Для менеджера это означает, что любое улучшение не только не принесет удовлетворения, но, наоборот, вызовет недовольство. Опять же абсурд - оценка эффективности вашей работы как управленца производится исходя из типа недовольства, которое вы порождаете своими усилиями, по вашей способности создать такие условия, чтобы недовольство низкого порядка сменилось недовольством высокого порядка.

Несмотря на кажущуюся безобидность темы, всё это стоит запомнить. Менее жесткие требования к одежде служащих, принятые теперь во многих корпорациях, дали их работникам возможность хоть раз в неделю отдохнуть от галстуков, пиджаков и строгих платьев. Менеджеры, ожидавшие, что работники будут довольны нововведением, были поставлены в замешательство шквалом требований, вопросов и жалоб, последовавших за этим послаблением.

Это вовсе не значит, что новая политика вызвала у людей смятение. Они просто делают то, что делают другие нормальные люди, когда улучшаются условия их существования. Смягчение требований к одежде породило ожидание дальнейших перемен, и теперь они уже хотят, чтобы кадровая политика была более демократичной, а требования к дисциплине стали помягче. Мне жаль менеджера, не способного понять как могут действия, совершаемые с самыми благими намерениями, привести к широкомасштабному выражению недовольства.

### **Ошеломляющая динамика**

Парадокс растущих ожиданий теперь поможет нам разобраться, почему в лучших университетах не утихают волнения и постоянно раздаются требования перемен; почему именно в городах, где был достигнут наибольший прогресс в расовой политике, национальные меньшинства выражают свой протест гораздо активнее; и почему именно в тех странах, где проводятся демократические реформы, население все сильнее и настойчивее выражает свое недовольство.

Либерализацию политической обстановки в Восточной Европе и Китае можно интерпретировать следующим образом. Большинство тех, кто следил за событиями в Европе, считали, что требования большей свободы были результатом репрессий и длительных разочарований. Но если следовать этой логичной и разумной схеме, то самых мощных протестов следовало ожидать в странах с наиболее жестокими репрессиями и жесткой политической линией правящей верхушки.

В действительности ситуация складывалась по-иному. Последними сошли с коммунистической орбиты именно те страны, в которых осуществлялся наиболее авторитарный режим правления. В странах, где на какое-то время отошли от жесткого курса, таких, как Восточная Германия, Польша, Венгрия и Чехословакия, протесты раздавались намного громче, чем, например, в Румынии и Болгарии. А в Советском Союзе свергли, как это ни парадоксально, Горбачева - великого реформатора и архитектора перестройки.

Не удивительно, что демонстрация протеста на площади Тяньаньмынь в Китае стала возможной после того, как лидеры этой страны сделали ее более открытой для мира, чем какие-либо другие правители за всю историю китайской цивилизации. Эти лидеры, наверное, были ошеломлены тем, что мишенью протестов стали они сами. В течение десятилетия они удвоили благосостояние народа и провели всевозможные квазидемократические и капиталистические реформы. И чем же им за это отплатили? С их точки зрения, поведение озлобленных, протестующих студентов было просто неблагодарным.

Но, вместо того чтобы оценить свой успех качеством возникшего недовольства, китайские лидеры обозлились сами и предпочли прибегнуть к массовым репрессиям - хорошо знакомому и испытанному приему. Китайские студенты, подобно своим коллегам из Восточной Европы, требовали смещения тех самых лидеров, которые начали проведение реформ, породивших новые ожидания.

### **Супруги, различайте неудовлетворенности**

Удачные браки, в которых пары получают именно то, чего они ожидают от супружества (любовь, восхищение, общие интересы, нормальную сексуальную жизнь, совместную заботу о детях и так далее), - такие удачные браки распадаются намного чаще, чем неудачные. В этом феномене помогает разобраться парадокс растущих ожиданий. Прислушайтесь, что говорят те, кто недавно развелся. Истории о жестокости или изменах звучат сравнительно редко, обычно это нечто вроде "У нас не складывалось нормальное общение", "Разница в образовании между нами была слишком велика, чтобы ее преодолеть", "Я чувствовал себя пойманным в ловушку непонимания".

В наши дни, вступая в брак, люди ожидают от него гораздо больше, чем в прежние времена. Супруги теперь ожидают, даже требуют друг от друга общения и понимания, наличия общих ценностей и целей, интеллектуального партнерства, активных сексуальных отношений, глубокой романтической любви, интимности - качеств, которые

раньше в брачный набор не входили. Даже если брак во всех отношениях идеален - эти возросшие ожидания все равно не удовлетворяются и возникает недовольство более высокого порядка. Если же и это недовольство удовлетворено, супруги начинают предъявлять друг другу еще более высокие требования.

Прибавьте к этому чисто американское убеждение о том, что какая бы "проблема" ни возникла, тут же необходимо принимать срочные меры. Слишком часто бывает так, что единственной мерой в этом случае оказывается то, что я называю последней мерой. Мы не в состоянии "укрепить" свой брак, поэтому прекращаем его, веря, что совершаем ответственный поступок. К работе люди относятся подобным же образом. Недовольство высшего порядка и потребность действовать приводят к тому, что многие увольняются с места работы, хотя в этом, возможно, и нет необходимости. Сказанное поможет объяснить еще одну абсурдную вещь: вторые браки обычно удачнее, чем первые, но зато короче!

## **Часть 6. Дилеммы перемен**

Организации, в которых назрели глубокие внутренние противоречия, обычно не ищут помощи со стороны. А если они и идут на это, то такое вмешательство приносит мало пользы.

Здесь можно провести определенные параллели с психотерапией. Обычно применение психотерапевтических методов не оказывает действия на серьезно больных, гораздо более целесообразно их применение по отношению к обычным людям. Чем здоровее человек психически (то есть чем меньше ему необходимо изменяться), тем больше шансов, что он изменится.

Вот почему большинство психотерапевтов работает не в клиниках для душевнобольных, а ведет кабинетную практику, имея дело с людьми относительно нормальными. Психотерапевты еще могут оказать этим людям необходимую и действенную помощь. Точно так же, консультанты по управлению обычно работают с относительно здоровыми коллективами. Их редко приглашают в те организации, где уже возникли серьезные проблемы, это и понятно - консультации тут мало чем помогут.

Собственно, роль консультанта заключается в том, чтобы стать для организации своеобразным зеркалом, в котором отражаются факторы, предположительно препятствующие ее росту. Разумеется, наибольшее критическое давление при этом будут испытывать лидеры, а не их подчиненные. Неудивительно, что руководители организаций, накопивших серьезные проблемы, просто стыдятся вызвать консультанта. Они чувствуют, что здесь не обойдется без глубокого и болезненного самоанализа.

## **В поисках простого решения**

Наиболее частыми причинами организационных проблем являются: неправильный стиль руководства; плохие внутренние взаимоотношения; "слепые пятна" в менеджменте.

Во всех организациях, где существуют проблемы, присутствует иллюзорная надежда, что ситуация может быть спасена без внесения изменений в эти глубоко личностные сферы. Возможно, улучшится ситуация на рынке, будет получен кредит, появятся новые приемы подчинения своей воле строптивых подчиненных, откажутся от борьбы конкуренты или новую продукцию фирмы ожидает, наконец, большой успех.

Суть подобных надежд состоит в том, что ни одному из членов организации не придется серьезно менять стиль совместной работы, своих персональных убеждений и методики принятия решений. Даже если на помощь призывается консультант, все равно менеджеры стремятся искать внеперсональные решения - более эффективный способ подбора новых служащих, новая формула успеха, новая серия пустых разговоров для поднятия духа. Они редко бывают готовы к интенсивному самоанализу, который просто необходим, чтобы добраться до корня проблемы.

### **Бедствия и хорошие времена**

Существует распространенное убеждение, будто кризис подталкивает организацию к привлечению помощи извне... Иными словами, если неприятности достигнут масштаба бедствия, люди будут вынуждены посмотреть на себя со стороны. Увы, это происходит далеко не всегда.

Кризис действительно часто вызывает сдвиг с мертвой точки, и (как мы увидим в следующей главе) серьезные проблемы могут сослужить организации хорошую службу, однако трудно ожидать, что уж в этих-то случаях группа с готовностью подвергнет себя серьезной самопроверке. Сопротивление изменениям слишком сильно и глубоко. Намного вероятнее, что пройдет волна массовых увольнений, акционеры начнут менять руководителей, начнется радикальная и часто запоздалая реорганизация. И при таком развитии событий вряд ли кто-то станет серьезно прислушиваться к рекомендациям консультанта по менеджменту.

Рассмотрим другую крайность, когда прибыль компании достигла небывалых размеров благодаря, например, популярности ее нового товара или захвату ею особо прибыльного сектора рынка. В этом случае годится практически любая стратегия менеджмента. Благополучие фирмы вполне оправданно приводит к заботе о сотрудниках, и это тоже не назовешь хорошим поводом для самооценки.

Так что под "здоровыми организациями" я не обязательно имею в виду финансово состоятельные компании. В богатой фирме можно делать безнаказанно все что вздумается. Многие лидеры таких компаний обычно рассматривают успех фирмы как следствие своего гениального управления, которое, как ни странно, может оказаться совершенно неэффективным при перемене финансового климата.

### **Кто меняется, а кто и нет**

Лидеры компаний часто вызывают консультантов для того, чтобы те помогли им изменить подчиненных. Парадоксально, но те, кого они так жаждут изменить, меньше всего изменяются. Вместо этого, поскольку сами лидеры больше других склонны к переменам, трансформация случается чаще всего именно с ними. Такой ход событий приводит иногда лидера в полное замешательство. Однажды меня пригласила в качестве консультанта компания, президента которой раздражало поведение одного из старших сотрудников. Боссу хотелось, чтобы я помог найти на него управу. Как оказалось, этот сотрудник был наиболее продуктивным членом команды, отвечавшим к тому же за самую важную сферу деятельности фирмы. И, конечно же, он был совершенно несокрушим. Принимая во внимание его необыкновенную ценность для организации, а также очевидную тщетность попыток изменить его, я, не тратя времени даром, стал работать с самим президентом, пытаясь помочь ему адаптировать свое поведение к подчиненному. Хотя это может показаться непоследовательным, но в итоге на изменения пошел именно президент, и, таким образом, продуктивность компании не упала.

Обычно люди хотят, чтобы изменялся кто-нибудь другой, и нередко у них есть на это причины. Но главное правило консультанта - работать с тем, кто склонен к изменениям. Обычно таким человеком оказывается именно тот, кто ставит задачу перед консультантом. Абсурдный, но весьма практичный подход - мы призываем измениться тех, кто меньше всего в этом нуждается.

## **16. Индивидуумы практически неуязвимы. Группы очень хрупки**

Я не перестаю удивляться, до чего велика приспособляемость отдельных индивидуумов и насколько уязвимы группы, обеспечивающие существование этих индивидуумов.

Даже в самых напряженных, конфронтационных и травмирующих ситуациях серьезный ущерб личности отдельного человека приносится редко. Да, безусловно, присутствует определенный стресс, но он не длится долго. Люди ухитряются выживать во время самых ужасных стихийных бедствий, не потеряв при этом хорошей психологической формы. Напротив, взаимоотношения можно разрушить всего одним неправильным словом, всего одним неправильным действием. Этот фактор действует безотказно в отношении групп, особенно небольших по размеру. Большинство предприятий разваливается из-за нарушения взаимоотношений между руководителями.

Общепринятое убеждение об уязвимости человеческой личности привело к тому, что к людям, прошедшим через какой-либо ужасный опыт вроде концлагеря, относятся как к подпорченному товару. Пережитую ими боль мы пытаемся компенсировать тем, что обращаемся с ними так, будто они не совсем полноценны. Я не хочу сказать, что эти люди не страдали. Просто вред, который был им принесен, к счастью, редко приводит к утрате функциональности. Одна моя бывшая ученица, Эдит Эгерс, сама в прошлом узница Освенцима, столкнулась с подобным фактом, когда изучала поведение бывших узников концлагерей в нормальной жизни. Безусловно, в душе этих людей остались глубокие шрамы, но в обычной жизни они функционируют точно так же или даже лучше, чем обычные люди, не имевшие за спиной такого страшного опыта.

### **Хрупкий монолит**

Индивидуумы сильны, а организации - нет. Хотите знать причину, почему мы не осознаем хрупкости организаций? Мы упорно не воспринимаем взаимоотношения, лежащие в основе работы любой организации, как что-то реальное. Даже в представлении некоторых психологов организация - это собранные вместе индивидуумы. Однако взаимоотношения - связи, присутствующие между людьми, - на самом деле весьма реальны и даже живут своей особой жизнью. В огромной степени именно они определяют поведение организации и составляющих ее людей.

Помимо этого, ощущение неуязвимости организаций возникает еще и потому, что у каждого из нас есть опыт общения с бюрократией. Нами владеет впечатление, что организованная структура поистине монолитна и остается непроницаемой для всех наших попыток вызвать у нее реакцию. Мы полагаем, что не в состоянии оказать на организацию ощутимого воздействия и что бы мы ни делали - она все равно впитает это, словно губка.

Вовсе нет! Всего одна газетная статья может принести ощутимый вред любой самой прочно укоренившейся бюрократии. Даже гигантские корпорации, на первый взгляд кажущиеся абсолютно неуязвимыми, распадаются из-за одного-единственного неудачного стечения обстоятельств. Примерами могут служить недавнее банкротство Dow Corning,



которое произошло в результате судебных тяжб, а также крах концерна Johns-Manville по обвинению в использовании асбеста, опасного для здоровья.

Не все компании заслуживают того, чтобы продолжать свое существование. Однако наше общество должно уделять больше внимания поддержанию их нормальной жизнедеятельности. Не стоит предполагать, что раз они большие, то, значит, и непотопаемые. Организация, испытывающая затруднения и неудачи, нуждается в таком же внимании, как и личность во время жизненных неурядиц. Ведь наша жизнь напрямую зависит от стабильности организаций. С точки зрения практики, если мы хотим понять и улучшить механизмы функционирования общества, может оказаться, что не стоит концентрировать все внимание на индивидуумах. Возможно, стоит более серьезно присмотреться к объединениям индивидуумов: группам, семьям, трудовым коллективам.

Мой опыт говорит, что больше всего в жизни люди страдают либо от неудачных взаимоотношений - непонимания со стороны родителей, супружеских раздоров, конфликтов с начальством, либо от недостатка общения - изоляции, отчуждения и потери чувства групповой принадлежности. Вывод может быть таким: для создания наиболее благоприятных условий существования людей необходимо улучшать качество взаимоотношений между ними.

### **17. Чем лучше идут дела, тем худшее впечатление они производят**

Когда мы, менеджеры, предпринимаем действия, чтобы улучшить ситуацию, то ожидаем, что наши усилия вызовут одобрение со стороны тех, кому мы пытаемся помочь. Однако чувство удовлетворения и благодарности возникает у людей редко, а если и возникает, то совсем ненадолго. Парадокс: улучшение ситуации приводит не к удовлетворению, а к недовольству, возможно еще большему, чем было до улучшения.

Примером служит история революций. Революции начинались обычно не в тот момент, когда условия были наиболее невыносимыми, а лишь после того, как начинали улучшаться: предпринимались реформы, сменялись лидеры, и перед народными массами начинало вырисовываться более светлое будущее. Условия жизни могли быть самыми ужасающими, однако люди не выражали такого недовольства, как при возникновении надежд на лучшую жизнь. Это именно то, что историки называют теорией растущих ожиданий. Такие ожидания распалют огонь революций и перемен, потому что они создают противоречие между тем, что люди имеют, и тем, что, как теперь им кажется, могли бы иметь. Это противоречие является источником недовольства и двигателем перемен.

Психотерапия построена на тех же принципах. Успешное лечение приводит не к удовлетворению, а к новому, иному чувству недовольства. Пациент постепенно решает свои проблемы более низкого порядка, наличие которых вызвало необходимость психотерапевтического вмешательства. Но, вместо состояния умиротворенности, у него возникает новый виток недовольства, теперь уже проблемами более высокого порядка.

Этот феномен очень хорошо проиллюстрировало исследование, проведенное одной моей бывшей студенткой, психологом Марсин Джонсон. Вот основные его результаты.

На сеансах психотерапии обычно пациенты начинают с того, что описывают свое состояние в терминах низкого уровня: "Я чувствую постоянное переутомление"; "Я беспокоюсь, не выгонят ли меня с работы". Затем в ходе терапии пациенты начинают пользоваться выражениями, характерными для среднего Уровня: "Мне недостает

внимания со стороны окружающих"; "Мне необходимо найти друзей, с которыми я мог бы поделиться".

В конце курса у пациентов налицо недовольство высокого порядка: "Мне нужно больше уважать себя"; "Мне кажется, что я должен заняться более творческой работой".

Почему так важно понимание этого феномена? Дело в том, что мотивация для изменений и роста приходит в результате развития недовольства высокого порядка, которое заставляет искать решения более важных проблем.

### **Прислушиваться к ворчанию**

Психолог Абрахам Маслоу дал очень интересное описание этого феномена применительно к состоянию здоровья организации. Он советует менеджерам обращать внимание не на факт наличия или отсутствия жалоб, а на то, каким образом выражаются эти жалобы, - то есть на их качество и уровень. Он назвал это "ворчанием". При наименее здоровом климате в организации, по утверждению Маслоу, обычно можно слышать ворчание низкого порядка - жалобы на условия работы, на то, что он называет "дефицитные потребности". К примеру: "Здесь слишком жарко" или "Мне мало платят".

В более здоровых организациях, по мнению Маслоу, вы услышите ворчание высокого порядка - более альтруистические жалобы типа: "Ты слышал, какая история приключилась с ребятами из второго цеха? По-моему, их здорово надули" или "Здесь необходимо ввести новые нормы безопасности". Но в очень здоровых организациях мы встречаемся с "метаворчанием" - жалобами, связанными с потребностью самореализации: "Я не чувствую, что могу реализовать здесь свои способности полностью" или "Я не чувствую себя здесь вполне на месте".

Абсурдно, не правда ли? Только там, где люди занимаются именно своим делом и где их способности действительно используются, можно услышать жалобы на противоположное. Для менеджера это означает, что любое улучшение не только не принесет удовлетворения, но, наоборот, вызовет недовольство. Опять же абсурд - оценка эффективности вашей работы как управленца производится исходя из типа недовольства, которое вы порождаете своими усилиями, по вашей способности создать такие условия, чтобы недовольство низкого порядка сменилось недовольством высокого порядка.

Несмотря на кажущуюся безобидность темы, всё это стоит запомнить. Менее жесткие требования к одежде служащих, принятые теперь во многих корпорациях, дали их работникам возможность хоть раз в неделю отдохнуть от галстуков, пиджаков и строгих платьев. Менеджеры, ожидавшие, что работники будут довольны нововведением, были поставлены в замешательство шквалом требований, вопросов и жалоб, последовавших за этим послаблением.

Это вовсе не значит, что новая политика вызвала у людей смятение. Они просто делают то, что делают Другие нормальные люди, когда улучшаются условия их существования. Смягчение требований к одежде породило ожидание дальнейших перемен, и теперь они уже хотят, чтобы кадровая политика была более демократичной, а требования к дисциплине стали помягче. Мне жаль менеджера, не способного понять как могут действия, совершаемые с самыми благими намерениями, привести к широкомасштабному выражению недовольства.

### **Ошеломляющая динамика**

Парадокс растущих ожиданий теперь поможет нам разобраться, почему в лучших университетах не утихают волнения и постоянно раздаются требования перемен; почему именно в городах, где был достигнут наибольший прогресс в расовой политике, национальные меньшинства выражают свой протест гораздо активнее; и почему именно в тех странах, где проводятся демократические реформы, население все сильнее и настойчивее выражает свое недовольство.

Либерализацию политической обстановки в Восточной Европе и Китае можно интерпретировать следующим образом. Большинство тех, кто следил за событиями в Европе, считали, что требования большей свободы были результатом репрессий и длительных разочарований. Но если следовать этой логичной и разумной схеме, то самых мощных протестов следовало ожидать в странах с наиболее жестокими репрессиями и жесткой политической линией правящей верхушки.

В действительности ситуация складывалась по-иному. Последними сошли с коммунистической орбиты именно те страны, в которых осуществлялся наиболее авторитарный режим правления. В странах, где на какое-то время отошли от жесткого курса, таких, как Восточная Германия, Польша, Венгрия и Чехословакия, протесты раздавались намного громче, чем, например, в Румынии и Болгарии. А в Советском Союзе свергли, как это ни парадоксально, Горбачева - великого реформатора и архитектора перестройки.

Не удивительно, что демонстрация протеста на площади Тяньаньмынь в Китае стала возможной после того, как лидеры этой страны сделали ее более открытой для мира, чем какие-либо другие правители за всю историю китайской цивилизации. Эти лидеры, наверное, были ошеломлены тем, что мишенью протестов стали они сами. В течение десятилетия они удвоили благосостояние народа и провели всевозможные квазидемократические и капиталистические реформы. И чем же им за это отплатили? С их точки зрения, поведение озлобленных, протестующих студентов было просто неблагодарным.

Но, вместо того чтобы оценить свой успех качеством возникшего недовольства, китайские лидеры обозлились сами и предпочли прибегнуть к массовым репрессиям - хорошо знакомому и испытанному приему. Китайские студенты, подобно своим коллегам из Восточной Европы, требовали смещения тех самых лидеров, которые начали проведение реформ, породивших новые ожидания.

### **Супруги, различайте неудовлетворенности**

Удачные браки, в которых пары получают именно то, чего они ожидают от супружества (любовь, восхищение, общие интересы, нормальную сексуальную жизнь, совместную заботу о детях и так далее), - такие удачные браки распадаются намного чаще, чем неудачные. В этом феномене помогает разобраться парадокс растущих ожиданий. Прислушайтесь, что говорят те, кто недавно развелся. Истории о жестокости или изменах звучат сравнительно редко, обычно это нечто вроде "У нас не складывалось нормальное общение", "Разница в образовании между нами была слишком велика, чтобы ее преодолеть", "Я чувствовал себя пойманным в ловушку непонимания".

В наши дни, вступая в брак, люди ожидают от него гораздо больше, чем в прежние времена. Супруги теперь ожидают, даже требуют друг от друга общения и понимания, наличия общих ценностей и целей, интеллектуального партнерства, активных сексуальных отношений, глубокой романтической любви, интимности - качеств, которые

раньше в брачный набор не входили. Даже если брак во всех отношениях идеален - эти возросшие ожидания все равно не удовлетворяются и возникает недовольство более высокого порядка. Если же и это недовольство удовлетворено, супруги начинают предъявлять друг другу еще более высокие требования.

Прибавьте к этому чисто американское убеждение о том, что какая бы "проблема" ни возникла, тут же необходимо принимать срочные меры. Слишком часто бывает так, что единственной мерой в этом случае оказывается то, что я называю последней мерой. Мы не в состоянии "укрепить" свой брак, поэтому прекращаем его, веря, что совершаем ответственный поступок. К работе люди относятся подобным же образом. Недовольство высшего порядка и потребность действовать приводят к тому, что многие увольняются с места работы, хотя в этом, возможно, и нет необходимости. Сказанное поможет объяснить еще одну абсурдную вещь: вторые браки обычно удачнее, чем первые, но зато короче!

## **20. Большие перемены осуществлять легче, чем малые**

Если идея менеджмента абсурда имеет своего автора, то таковым, без сомнения, является Сирия Норткот Паркинсон, открывший известные Законы Паркинсона ("Количество работы увеличивается ровно настолько, чтобы заполнить все имеющееся время"), Он же является автором многих забавных, но очень точных концепций, которые описывают присущую организациям абсурдность.

Именно Паркинсон первым сформулировал наблюдение, что время, затраченное на обсуждение статьи бюджета, обратно пропорционально сумме, фигурирующей в этой статье. Всем, кто принимал участие в бюджетных совещаниях, знаком этот феномен. На обсуждение сто долларовых статей могут уйти многие часы, тогда как миллионные суммы проходят "на ура". Практически у каждого есть что сказать по поводу небольших статей расхода, но лишь немногие могут сделать действительно умное замечание по поводу солидной суммы. Как-то исполнительный директор средней по размеру радиоэлектронной компании признался мне, что однажды у него ушел всего один день на полную реорганизацию фирмы, включая упрощение схемы взаимодействия между работниками и удаление нескольких промежуточных уровней менеджмента. В другой раз ему же потребовалось несколько дней для того, чтобы убедить одного работника передвинуть свой стол на несколько метров. Генри Киссинджеру приписывают высказывание, что дискуссии преподавателей в университетах так желчны и продолжительны потому, что им мало платят.

### **Против постепенности**

В большинстве случаев, когда мы идем на какие-то перемены, нам рекомендуют делать это постепенно. Как говорится, перед тем как начать ходить, вначале учатся ползать, а перед тем, как побежать, надо пройтись. Достаточно разумный подход; но применительно к человеческим отношениям такой подход может быть не самым лучшим. Врач-терапевт Дэн Ор ниш, выступая против устаревших режимов диетического питания, утверждает, что "на большие перемены идти гораздо проще, чем на малые, потому что в первом случае результат намного ошутимее и он приходит значительно быстрее".

Достаточно взглянуть на историю борьбы за права человека в Америке, чтобы усомниться в эффективности постепенных действий. Скорость перемен сама по себе была, конечно, невысокой, но является ли постепенность лучшей стратегией - вопрос остается открытым. Мартин Лютер Кинг называл это "транквилизатором постепенности".

Примером эффективности внезапного действия может служить отмена Гарри Трумэном закона Джима Кроу, что быстро и качественно стимулировало процесс расовой интеграции в главном оплоте государства - вооруженных силах. Сделано это было в административном порядке, без каких-либо предварительных дискуссий. Ситуация в армии улучшилась не за счет постепенных действий, а в результате массивных мгновенных изменений, несмотря на то что они поначалу вызвали определенное негодование и сопротивление.

С другой стороны, постепенное продвижение к интеграции также вызывает негодование и сопротивление, но результаты в этом случае куда скромнее. Безусловно, негры прошли большой путь с тех пор, как они были рабами. Но также верно и то, что, за небольшими исключениями, неравенство между ними и белыми в экономическом плане ничуть не уменьшилось за последние десятилетия. Разница в доходах все еще очень существенна, интеграции между двумя расовыми группами не происходит, и расизм сохраняет всю свою силу.

Помнится, в то время, когда современное движение за права человека только начинало формироваться, один человек сказал мне, что потребуются целое поколение для того, чтобы цели движения были достигнуты. С тех пор прошло уже два полных поколения, но мы видим все так же мало перемен во взаимоотношениях негров и белых. Большие перемены, проведенные Трумэном, дали результат. А малым переменам слишком легко оказывать сопротивление.

### **Большие сдвиги**

В 1991 году "Дженерал Моторс" поразил деловой мир своим решением закрыть двадцать один завод и уволить семьдесят четыре тысячи работников. Несмотря на всю драматичность, этот шаг иллюстрирует эффективность больших перемен. Менеджеры компании были уверены в том, что сокращение производства абсолютно необходимо. Они могли бы закрывать постепенно по одной фабрике, каждый раз дразня общественное мнение и вызывая негодование уволенных рабочих. Но имело смысл закончить все как можно скорее и приступить к восстановлению финансового положения. Естественно, они и выбрали последнее. Успех этого "мгновенного сокращения" не прошел незамеченным, и другие крупные корпорации вскоре предприняли подобные шаги. "Чиат/Дэй Эдвертайзинг" и "Отикон Корпорейшн" из Стокгольма принадлежат к тем компаниям, которые радикально изменили характер своего функционирования. Обе корпорации применили комплексную реструктуризацию: благодаря передовым телекоммуникационным технологиям, безбумажному делопроизводству и практике частных офисов они перешли в "виртуальное" состояние. Такие перемены впечатляют, даже если бы они осуществлялись продолжительное время. Но в действительности эти компании совершили необходимые изменения очень быстро, скачком.

Да, большие перемены осуществлять легче, чем малые, но это абсолютно не значит, что следует отказаться от постепенного, запланированного обновления как части генеральной стратегии фирмы. Принятию решений, больших или малых, должен предшествовать тщательный анализ. Но факт остается фактом - люди относятся с уважением к неожиданным действиям и с гораздо большей охотой соглашаются с переменами, если они достаточно велики и радикальны, чтобы выдержать любую попытку сопротивления.

### **21. Мы учимся не на своих ошибках, а на своих успехах - и чужих ошибках**

Как часто мы говорим сами себе: "Все, больше я так делать не стану!" Или: "Я больше никогда не повторю этой ошибки". Но, конечно, мы снова и снова повторяем те ошибки, которые когда-то совершали в школе, в браке, на работе и в жизни. И, несмотря на это, продолжаем верить, что учимся на собственных ошибках.

Точно так же нас завораживают успехи других. Мы считаем, что в состоянии извлечь из них какой-то урок для себя. Мы платим большие деньги за книги, лекции и семинары тех, чей самый большой успех состоит, по существу, в том, что они умеют продавать себя в качестве образцов успеха. Результата нам это не приносит никакого, но мы продолжаем искать новые и новые рецепты.

Эти поиски следует прекратить немедленно. Большинство психологов склоняют нас к мысли, что единственный способ научиться чему-то хорошему - почаще вспоминать о своих успехах. Когда наши усилия по достижению цели завершаются успешно, данная модель поведения закрепляется - иными словами, "заучивается". Если успех приходит более или менее регулярно, то скорость нашего обучения увеличивается. Но стойте! А разве жизнь не напоминает бейсбол - в том смысле, что состоит в основном из неудач? Разве не промахиваемся мы несравненно чаще, чем попадаем в цель? Несомненно. Но это отнюдь не означает, что мы учимся на своих ошибках в большей степени, чем игрок, промазавший по мячу. Промахи будут происходить постоянно.

Тем не менее неудачи очень важны для нас. Нам необходимо часто ошибаться. Если мы не ошибаемся, то это означает, что мы не испытываем свои возможности. Теннисисты, которые никогда не проигрывают два сета подряд, играют слишком осторожно. Лыжники, которые никогда не падают, не ездят на лыжах в полную силу своих ног. На таких ошибках мы не учимся ничему.

Если мы учимся на своих успехах, то это напоминает ситуацию, когда спортсмен находится в форме, все складывается для него удачно, все кажется возможным и его стимулируют собственные же достижения. Когда мы совершаем подряд несколько правильных действий, это придает нам силу и уверенность и мы продолжаем двигаться в том же направлении. В результате мы приходим к еще большему успеху. С другой стороны, серия неудач может просто деморализовать нас.

### **Отношение к неудаче**

Принято считать, что стимул приходит, когда мы слышим об успехах других людей. Хотите верить, хотите нет, но ничто так не воодушевляет и не придает уверенности в себе, как ошибки других, особенно если эти ошибки совершает человек опытный. Но есть и более серьезные основания для того, чтобы учиться на чужих ошибках, чем простое знание, что специалисты тоже ошибаются. Истинная причина этого феномена заключается в нашей чисто человеческой способности относиться к другим людям лучше, когда те испытают неудачи, чем когда они достигают успеха, - и при этом мы накапливаем определенный опыт.

Мой учитель и коллега Карл Роджерс признавался, что часто не знает, как говорить с людьми, пока те не начнут рассказывать о своих проблемах. Поначалу мне казалось, что это его личный недостаток. Но вскоре я понял, что то же до некоторой степени верно и в отношении меня самого - я относился к людям намного лучше, если они делились своими неудачами, чем когда рассказывали об успехах.

Я считаю, что это наблюдение можно отнести ко всем людям вообще. Немногие из нас способны воспринимать чужие успехи с той же искренностью, как мы воспринимаем чужие неудачи. И очень немногие из нас честно согласятся с Гором Видалом, который сказал: "Каждый раз, когда я слышу об успехе друга, - словно камень на душу ложится". Но здесь кроется нечто большее. Реакция на чужие неудач видимо, несет для нас нечто полезное. Мы вовсе не хотим, чтобы другие люди страдали, просто нам легче найти общий язык с тем, кто испытывает неудачи, чем с тем, у кого на лице написан успех. Мы можем аплодировать и желать всего наилучшего счастливицу, но все равно разделить с другим человеком переживание от его неудачи для нас гораздо легче, чем разделить переживание успеха.

Вот почему сплетни являются такой объединяющей силой. Мы всячески стараемся умалить значение сплетничания, и тем не менее именно оно наиболее сильно связывает нас с другими членами нашей группы. Сплетни редко касаются описания чужих успехов, потому что объединяют нас истории о чужих неудачах.

### **Не в наших силах**

В нашем обществе принято связывать успехи и неудачи с личным поведением. Нам очень нравится персонализация, и, соответственно, исходя из этого, мы разработали систему оценки. Но большинство наших успехов и неудач происходят в силу причин, которые находятся вне нашего контроля. В других странах, например в Японии, понимают это намного лучше.

В то время как мы выделяем отдельных людей, японцы в большей степени стремятся приписывать честь успеха всей группе в целом, потому что они знают - успех редко приходит как результат индивидуальных достижений. Так они стимулируют членов группы к сотрудничеству.

Иногда успех приходит как результат чистого везения. Организации, переживающие период финансового благоденствия, часто приписывают его успешному менеджменту, тогда как оно может просто являться результатом удачной ситуации на рынке. Если бы Министерство юстиции не возбудило против ИВМ антимонопольного дела, которое выбросило компанию из любимого бизнеса - производства перфокарт, вряд ли она стала бы лидером в производстве компьютеров. Роль везения в нашей жизни очень часто недооценивается, но не стоит говорить об этом своему начальнику. Как сказал Е.Б.Уайт: "Не стоит упоминать такое слово, как "удача", в присутствии человека, который считает, что он всем обязан лишь самому себе".

Мне часто вспоминается фраза, сказанная мне известным создателем поливакцины Джонасом Салком, уже в преклонных годах. Мы сидели за столом, и он печально произнес: "Я восстанавливаю свою жизнь из пепла успехов". Успех и неудача очень тесно взаимосвязаны. Эта связь подобна той, которая существует между вершинами и низинами в горах. Они определяют друг друга. Одно без другого невозможно. Иногда то, что нам кажется успехом, в действительности является его противоположностью. Или же одно приводит к другому. И если причина успеха, хотя бы частично, может состоять в чистом везении, то причиной неудач может быть целиком невезение. Вот почему такие понятия, как "успех" и "неудача", нельзя использовать для оценки как собственных, так и чужих достижений.

### **Возможно, но редко**

Предположение, что мы учимся на собственных неудачах, основывается на том, что мы учимся на собственном опыте, что опыт - это лучший учитель. В некотором смысле, это правда, потому что опыт - это действительно все, что у нас есть. Но учиться на собственном опыте означает, что мы должны обрабатывать его каким-то образом, чтобы он становился доступен дальнейшему использованию. Мы должны анализировать его. И большинство из нас, по тем или иным причинам, не делают этого. Мы не хотим тратить на это времени и сил, мы не хотим знать неприятные аспекты этого опыта, мы не хотим взглянуть более глубоко на собственные неудачи. Опыт может быть лучшим учителем, но он редко таковым является. Бизнес-консультант крупных организаций Роберт Танненбаум говорит, что ответственные менеджеры, которые проработали на своей должности по тридцать лет, не обязательно имеют тридцатилетний опыт. Скорее, это однолетний опыт, повторенный тридцать раз.

## **22. Все получается и ничего не получается**

Существуют консультанты по менеджменту, по-моему, просто некомпетентные в своей области, к тому же их методы кажутся мне неприемлемыми и даже не совсем порядочными. Но меня всегда удивлял и настораживал тот факт, что они добиваются в своей работе успеха примерно столь же часто, как и наиболее опытные, а потому и уважаемые - в том числе и мной - коллеги. Это означает, что не имеют значения применяемые подходы и методы - все они оказываются в конечном итоге эффективными. Если соединить это наблюдение с тем неприятным фактом, что все изменения, внесенные в организацию консультантами по менеджменту, в скором времени исчезают бесследно, то мы столкнемся с интересным парадоксом. Выходит, все, что мы пробуем, работает, но эта работа бесполезна.

Многих психологов привели в замешательство результаты исследований, неоспоримо доказавших, что все современные направления психотерапии практически равноценны по эффективности, даже если они находятся в противоречии друг с другом. Пациентам они помогают примерно в равной степени, будь то психоанализ, гипноз или сотни других известных на сегодняшний день методов лечения. Но, как и в случае с консультациями по менеджменту, эффект оказывается иллюзорным, и очень трудно сделать так, чтобы изменения в поведении закрепились надолго - какой бы из методов ни применялся.

Консультант, незнакомый с этим феноменом, разработав технику, приводящую к желаемому результату, может провозгласить, что он открыл "верный" путь действий. Но проблема в том, что не имеет значения, какая техника используется, - все они эффективны в равной степени.

Наиболее очевидно это на примере учебных упражнений по менеджменту, в особенности тех, которые включают техники анализа человеческих взаимоотношений. Существует бесчисленное множество пособий с такими упражнениями. Я уверен, что все они эффективны. Я даже в состоянии представить себе ведущего семинара по менеджменту, который говорит участникам: "Хорошо, а теперь я выключу свет, чтобы мы не могли видеть друг друга во время дискуссии". В конце упражнения участники, скорее всего, скажут, что это был лучший семинар, в котором им приходилось участвовать, и что они как никогда много вынесли из этой дискуссии.

Консультантов и менеджеров, которые проводят подобные семинары, может очень легко ввести в заблуждение реакция участников. Люди часто с удивительным энтузиазмом



отзываются о любом методе или технике, с которыми они впервые встретились, особенно если при этом у них возникли сильные эмоциональные переживания. Нет ничего необычного в том, что они говорят: "Это изменило мою жизнь, я уже никогда не стану таким, как прежде! Это самое чудесное из того, что случилось со мной". К таким словам трудно не прислушиваться, особенно если очень хочешь услышать их.

### **Верного пути не существует**

Молодые менеджеры увлекаются новыми техниками, потому что им еще только предстоит понять, что все эффективно и в то же время ничто не эффективно. Именно по этой причине отъявленные шарлатаны и сумасшедшие религиозные лидеры ухитряются заполучить верных последователей, и именно поэтому каждая фантазия захватывает воображение определенного количества менеджеров. Безусловно, это представляет серьезную дилемму для ответственного менеджера, который искренне пытается все рассортировать. Дальнейшее изучение менеджмента приводит к дальнейшему замешательству. Похоже, что наиболее верного способа стать хорошим менеджером просто не существует.

Совершенно разные по типу руководители имеют одинаковый успех - и одной из причин является то, что подчиненные обладают способностью действовать так, чтобы их босс хорошо выглядел. Организации поддерживают свое существование благодаря тому, что большинство работающих в них людей делают и будут делать все от них зависящее, чтобы работа продолжалась при любых обстоятельствах, невзирая на темперамент и теоретическое оснащение руководителя. Исследователей всегда удивляло, почему жесткий и требовательный автократ имеет среди подчиненных такую же степень популярности, как и мягкий, демократично ориентированный лидер. Некоторые предполагают, что, каким бы ни был стиль руководства, если он хорошо освоен этим человеком и совпадает с его характером, то такой стиль будет иметь успех.

Иные говорят, что стиль - это всего лишь верхний тонкий слой, под которым все равно должны присутствовать такие важные принципы менеджмента, как справедливость, прямота, упорство, искреннее уважение и даже привязанность к группе, готовность сражаться за ее членов, способность к принятию дальновидных решений, упорный труд, демонстрация искренней преданности делу и организации. Вот почему все они добиваются успеха - и менеджеры, которые хорошо начинают, но не могут довести дело до конца, и менеджеры, которые видят картину в целом, но невнимательны к деталям. Их подчиненные часто компенсируют качества, которых недостает боссам, и именно подчиненные являются творцами их успеха.

### **Легко пришло, легко ушло**

Если посмотреть на последствия серьезных экспериментов по менеджменту, то у нас найдется достаточно причин для того, чтобы поставить под сомнение соблазнительную, но обманчивую идею, будто какая-то методика может быть по-настоящему эффективной. Том Питере и Роберт Уотерман в популярной книге "В поисках совершенства" описывают компании, применявшие особые методы управления, что позволило им занять лидирующие позиции на своих рынках. Правда, книга была написана незадолго до того, как некоторые из описанных компаний, применявших свои предположительно эффективные методы, столкнулись с непредвиденными трудностями и, следовательно, уже не смогли попасть в разряд "совершенных".

В тридцатые годы классическое исследование в Хоторне показало, что если людям уделяется достаточное внимание и они осознают, что менеджмент осуществляется в их пользу, то продуктивность увеличивается даже в тех случаях, когда, по всем правилам, она должна падать. Эти исследования привели к тому, что на Хоторнской электростанции была внедрена специальная программа, направленная на то, чтобы работникам уделялось больше внимания. Через много лет после этого разочарованный Ф. Дж. Ротлисбергер, один из соавторов исследования, сказал мне: "Все кончилось, результаты нулевые". Как объяснил Ротлисбергер, все, что они предпринимали со своим коллегой Элтоном Майо, в конце концов было заброшено. От программы не осталось и следа.

Исследования в Хоторне показали, что в экспериментальной, ограниченной ситуации осуществлять перемены сравнительно просто. Но, как видно из последствий этого же эксперимента, для того, чтобы эти перемены исчезли, времени требуется не очень много.

### **Необходима практика**

Люди могут изменить себя, только если будут регулярно заниматься этим. К примеру, экспресс-диеты для похудения не дают никакого результата, а дает его регулярный контроль рациона. Посещения массажиста перестают действовать, как только прекратятся. Действуют ежедневные упражнения. То же самое верно и в отношении менеджмента. Изменения, которые сохранятся надолго, могут осуществляться только за счет постоянной практики эффективных принципов менеджмента. Здесь нет быстрых достижений.

### **23. Планирование - не лучший способ осуществления перемен**

Измениться самостоятельно - вообще довольно трудная задача для любой организации. Чаще всего организации изменяются в результате вторжения извне или бунта изнутри, и очень редко - в результате планирования. Можно, конечно, поспорить и сказать, что неэффективно не само планирование, а конкретные планы. Безусловно, сам по себе процесс планирования может иметь определенную ценность. Но в данном случае цель заключается в том, чтобы осуществить перемены. В этом отношении ни планы, ни планирование особой эффективностью не отличаются.

Планирование основывается на обманчивой идее, что можно предсказать будущее. Но, как правило, будущее всегда оказывается для нас сюрпризом. Следовательно, если не существует способа предсказать будущие события, то не существует и надежного способа планировать их.

Приведу еще несколько причин, почему планы и планирование приносят мало пользы в осуществлении перемен.

**Члены организации, как правило, не видят тех ее сторон, которые наиболее сильно нуждаются в изменениях.** Очень часто они не видят вещей, очевидных для внешнего наблюдателя. Вот почему так просто анализировать положение дел в чужой организации. В дополнение к этому, организация обычно заинтересована в сохранении статус-кво (включая обязательства перед работниками и выполнение программ, которые больше не приносят организации никакой пользы). Любой сотрудник, кому будет поручено планирование, все равно находится под влиянием общего нежелания перемен.

**Процесс планирования обычно осуществляется теми, кто находится относительно низко на иерархической лестнице.** Следовательно, они не знакомы в достаточной мере с

положением дел наверху. Следовательно, их планы не могут быть по-настоящему стратегическими. Слишком часто планирование является простым ритуалом, выполняемым для того, чтобы менеджеры чувствовали себя спокойно - что-то же делается в этой области. Планы подготавливаются, но они редко воплощаются в жизнь, так как их постоянно подвергают проверке и перепроверке. Неудивительно, что создатели планов находятся в состоянии хронического разочарования.

**Тот факт, что планированием занимается определенная группа людей, уже сам по себе является ограничением.** Если в планировании не заняты представители различных отделов организации, план получается стерильным и нежизнеспособным.

**При составлении планов трудно принимать в расчет политическое давление, которое будет оказано на менеджеров, осуществляющих план.** При планировании городов, к примеру, крупные владельцы недвижимости и другие заинтересованные стороны, финансирующие политиков, в состоянии вызвать появление законодательных актов, которые сведут на нет лучшие стремления создателей планов. У простого гражданина, столкнувшегося с департаментом городского планирования, может сложиться впечатление о неограниченной власти сидящих там бюрократов. Но сами работники департамента прекрасно осознают свою беззащитность перед влиянием заинтересованных сил. Тех, кто осуществляет планирование в корпорации, может запросто перехитрить их директорат, имеющий дружеские отношения с директорами других корпораций, их могут перехитрить администраторы, у которых имеется свой собственный проект, не согласующийся с планом. Необходимо помнить также о возможных неформальных или даже секретных взаимоотношениях компании со своими поставщиками, конкурентами и так далее.

**Точное осуществление планов требует авторитарного контроля, который душит на корню человеческую свободу.** Ярким примером являются спланированные поселки. Они красивы, чисты, все в полном ажуре, но их жителям этот ажур дорого обходится. Когда порядок превыше всего, цена выражается в потере личной свободы. И человеческие поселения, и организации нуждаются в порядке. Но они в равной степени нуждаются и в противоположном: спонтанности, определенной мере хаоса, даже беспорядка. Точно так же как в городах существуют кварталы богемы, где процветают спонтанность и творчество, в организации должно быть зарезервировано место для этих аспектов человеческого поведения. Авторитарные планы являются их злейшими врагами.

**Планирование восприимчиво к моде так же, как и любая управленческая деятельность.** Планирование само по себе - это преходящее увлечение, которое десять лет назад было гораздо более популярно, чем сейчас. В то время ключевым словом было "стратегическое планирование". Эти времена прошли безвозвратно. Личные интересы могут оказаться препятствием для эффективного планирования. В частности, профессионалы упорно сопротивляются планируемому изменению и, по-видимому, они заинтересованы исключительно в том, чтобы защитить самих себя. Если бы профессионалы составляли планы с учетом общественных интересов, то им бы пришлось слиться друг с другом или вообще выйти из игры. По крайней мере, они должны были бы разнообразить свою деятельность и переобучить своих работников, а это напрямую угрожает разрушить существующее положение. Вот почему планы профессионалов редко бывают смелыми и радикальными.

**Бунт и вторжение**

Я уже говорил о том, что бунт или вторжение извне изменяют организацию с большей вероятностью, чем планирование. Рабочее движение является примером бунта, который приносит долговременные результаты. Само по себе оно принесло больше фундаментальных изменений в деятельность организаций, чем любая из методик менеджмента.

Подобным же образом вторжение компьютера, безусловно, изменяет организации. Сейчас, в результате компьютеризации, можно наблюдать значительные сдвиги в структуре и функциях коллективов. Переход корпорации к новым владельцам, как к хорошим, так и к плохим, является еще одним примером коренного изменения организации в результате вторжения, особенно если эти изменения сделаны в самом начале, во время переходного периода.

Даже если принять во внимание лишь эти три обстоятельства, уже ясна безнадежность попыток планировать организации будущего, исходя из прошлого опыта.

### **Чтобы быть готовым**

Если планирование настолько неэффективно, то почему мы осуществляем его? И почему так важно, чтобы мы продолжали заниматься этим и дальше?

Планирование может быть неэффективным для оценки будущего, но оно вполне может оказаться хорошим средством для решения насущных проблем.

Оно помогает выявить то, от чего необходимо избавиться, устанавливает границы, позволяющие тщательно оценить возможности, воспроизводит вероятные сценарии, интегрирует идеи и заставляет людей задумываться о последствиях своих действий. Помимо этого, планирование приводит менеджеров, по выражению Джайвена Табибяна, в "состояние ожидания опасности", и таким образом они оказываются более готовыми к неожиданностям.

Здесь важен не продукт, а процесс. В лучшем случае, планирование становится формой упреждающего, стратегического мышления - основой гибкости и готовности организации. Вот, пожалуй, и все, что оно может дать; но это отнюдь немало.

### **24. Больше всего изменяются организации, когда переживают потрясения**

Когда я спрашиваю людей, что оказало наибольшее влияние на формирование их личности, они часто рассказывают о пользе, которую косвенно принесли драматические события в их жизни - экономический спад 30-х годов, потеря одного из членов семьи, несчастный случай. Эта часть нашего опыта всегда вызывает уважение. Мы называем ее школой ударов судьбы - характер формируется в процессе борьбы с жизненными трудностями. Но эта идея с огромным трудом уживается с концепциями менеджмента, и на то есть свои объективные причины. Мы сталкиваемся с откровенным абсурдом - ситуации, которых мы всеми силами пытаемся избежать, на самом деле приносят наибольшую пользу организации.

Трудно представить, каким образом экстремальные ситуации могут быть полезными для организации. И тем не менее мы знаем, что люди растут и преуспевают не только потому, что с ними случается что-то хорошее, но и благодаря плохому - катастрофам и кризисам. Такие ситуации вынуждают людей произвести переоценку своих жизненных установок и

изменить их в соответствии с новым, более глубоким пониманием собственных возможностей, идеалов и целей.

Такая же реакция возникает в организации, когда для нее наступают особенно трудные времена. Это очень нелегкий процесс, но зато в результате экстремальных ситуаций она по-настоящему изменяется. Безусловно, не всегда эти ситуации заканчиваются благоприятно. Во многих случаях исход для организации оказывается летальным, и она просто прекращает свое существование. Но, подобно тому как люди, которым выпала нелегкая участь, знают, как лучше справиться с трудностями, организации в процессе борьбы также вырабатывают чувство коллективной ответственности и умение выплыть там, где другие потонут.

### **Шоковые перемены**

Иногда даже катастрофические ситуации могут принести пользу организации. Одним из примеров может быть смерть лидера или основателя. В какой-то момент кажется, что все рухнет. Но во многих организациях, ко всеобщему удивлению, потеря лидера привела к освобождению от ограничений, о которых раньше и не подозревали.

Массовые увольнения оказывают на организацию шоковое воздействие, и у многих даже возникают сомнения: сможет ли она после этого существовать? В то же время увольнения помогают организациям избавляться от неэффективных работников, а оставшиеся стараются работать лучше, чем до санации. Очень часто в таких случаях руководители сталкиваются с очередным парадоксом: сокращенная команда из тех же людей выполняет больше работы, чем в предыдущем составе.

Переход компании к новым владельцам также может показаться необратимым бедствием. Люди, проходящие через это испытание, обычно считают, что компания уже не оправится после катастрофы. И все же последствия смены владельцев могут оказаться и положительными. В результате компания становится даже сильнее, чем прежде. Банкротство - это еще одно потенциально полезное бедствие. Многие организации прекращают после него свое существование, но те, кто ухитряется удержаться на плаву, в результате обретают способность концентрировать свои усилия на наиболее важных задачах.

### **Здравый смысл**

Несмотря на то что потенциальную пользу от экстремальных ситуаций осознают многие участники процесса, для менеджеров они обычно не являются стимулом к росту и переменам. Экстремальные ситуации вызывают у них чувство замешательства и очень редко воспринимаются как шанс новых успехов.

Менеджеры, вероятно, скажут, что успех был достигнут благодаря их правильному менеджменту. На самом же деле, он был достигнут благодаря здравому смыслу. Истина состоит в том, что мы не до конца понимаем, какой эффект приносит экстремальная ситуация, - как в отношении индивидов, так и в отношении организаций. В любом случае, неизменным остается только сам парадокс: осуществляя менеджмент, мы старательно избегаем делать то, что может принести делу наибольшую пользу.

### **25. Люди, которые, по нашему мнению, должны измениться, хороши и так**

У редакторов газет обычно возникает на лице гримаса, когда им задают давно надоевший вопрос: "Почему вы никогда не печатаете хорошие новости? Почему постоянно на страницах газет одни неприятности, преступления, катастрофы, смерть и коррупция?" Ответ, безусловно, состоит в том, что в противном случае мало людей покупало бы газеты. Но все-таки вопрос задан по существу: ведь в результате такого мрачного отображения событий у нас складывается неверная картина поведения большинства людей.

Мы не верим, что люди способны на хорошие поступки, потому что слишком часто нам напоминают об их плохих поступках. Вполне понятна наша истерика по поводу преступности и насилия, в то время как имеются явные свидетельства, что и то и другое за последние десятилетия пошло на спад. Огонь страха раздувается средствами массовой информации, которые не в силах удержаться от соблазна поместить на первой странице какую-нибудь холодящую душу историю, а статистику, указывающую на спад преступности, располагают где-то посередине газеты. Свою лепту вносят и политики, прекрасно понимающие, что раздувание страха - это верный способ пройти на выборах.

Газеты и телепрограммы не говорят нам о том, что наше общество стало более законопослушным, несмотря на возрастающую урбанизацию, сложность жизни и изобилие законов, которые можно обойти или нарушить. И тем не менее это факт - мы стали более законопослушны. Мы не получаем информацию, которая вызвала бы у нас абсурдную мысль - люди хороши такие, как они есть.

У менеджеров возникают точно такие же проблемы. Обычно на работе они в основном слышат плохие новости: прогулы, задержки, надувательство, неудачи, некомпетентность. Вряд ли это может сформировать положительное мнение о людях, с которыми имеешь дело.

Коммерческие структуры и промышленность каждый год тратят миллиарды долларов на обучение и поощрение своих работников и, одновременно с этим, - на усиление системы контроля. Но подобные попытки повлиять на людей обычно не увенчиваются успехом и, более того, даже могут привести к снижению производительности. Трудности возникают не как следствие чьих-то поступков, а как результат стечения обстоятельств, хотя на первый взгляд кажется, что виноват человек.

Более сообразительные менеджеры пытаются исправить ситуацию, а не людей - и достигают этого путем структурных изменений в организации. Вместо того чтобы пытаться изменить отдельных людей, они с гораздо большей вероятностью изменяют стиль служебных отношений, вводят гибкий график и т. д.

Нам вполне по силам искусственно создавать ситуации, в которых участники выглядят хорошо или плохо - по нашему желанию. Можно проводить эксперименты, в условиях которых практически любой из нас будет пытаться обманывать своих ближних. Можно добиться и противоположного, когда у людей возникает высокая степень доверия к себе и к миру и кодекс чести работает исключительно эффективно. Обстоятельства в огромной степени определяют поведение. Никто не курит в церкви.

### **Найти потолок**

Большинство работников делают все от них зависящее. Они предпочитают хорошо работать, сотрудничать, выполнять поручения. Они предпочитают гармонию, а не

конфликты, действие, а не бездействие, продуктивность, а не застой. Конечно, не каждый человек и не все время. Но в общем - люди хотят работать эффективно.

Менеджеры могут не замечать этого, потому что им никогда не приходится изучать человеческие существа в их лучших проявлениях, когда они находятся на вершине своих достижений. Большинство исследований человеческого поведения проводилось в школах (вот уж действительно место, где люди проявляют себя не самым лучшим образом). Другие исследования проводились в таких малообещающих местах, как психиатрические клиники и тюрьмы. Следовательно, мы в действительности очень мало знаем о возможностях людей. Поэтому наши усилия в основном направлены на то, чтобы каким-то образом изменить людей, о которых почти ничего не знаем, вместо того, чтобы обучать, просвещать и ценить их такими, как они есть, позволяя раскрыться их лучшим качествам.

Политика и практика, принятые в большинстве организаций, отражают этот ограниченный взгляд на человеческие ресурсы. Однажды я был свидетелем великолепного опыта, поставленного на семинаре по менеджменту моим коллегой, Джеком Гиббом. Он предложил группе управляющих описать организацию с самым низким уровнем взаимного доверия работников. Он хотел знать, какие действия предпримут и какие процедуры введут менеджеры для того, чтобы создать организацию с низким доверием.

Менеджеры без особого труда справились с задачей. Они забросали Джека идеями: убедиться в том, что все закрыто на замки; развесить на всех стенках часы; раздать работникам инструкции по выполнению определенных процедур; постоянно вводить новые правила и предписания; увольнять людей без Предупреждения; завести на людей личные дела, к которым у них нет доступа; созывать специальные частные совещания, на которые не допускается большинство работников. И так далее. Один за другим руководители начинали беспокоиться и ерзать на своих стульях, потому что описывались обстоятельства, возникающие в их собственных организациях.

Затем Гибб изменил условия задачи на обратные и попросил описать организацию с высокой степенью доверия, основанную на принципе, что человеческая природа не так уж плоха. Идеи, выданные менеджерами, были очень схожи с теми, которые преподаются в менеджерских школах: подробно объяснять суть дела; выслушивать собеседника; обозначать общие цели; создавать команды, а не полагаться всецело на отдельных людей; применять не наказания, а поощрения; отдавать себе отчет в том, что происходит на нижнем уровне; уделять внимание интересам и личным проблемам подчиненных; расширять сферу деятельности работников.

Вот и выходит, что вера в положительные свойства человека самым естественным образом преобразуется в эффективный менеджмент. Позитивный подход может быть столь же самодостаточным, как и негативный. Профессор психологии Майкл Канн продемонстрировал, как установка общих правил группового поведения на семинарах может дать неожиданные результаты. Он отметил, что большинство семинаров напоминают конкурсы-красоты, побуждают участников выставлять напоказ свои индивидуальные способности и создавать впечатление о незаурядности собственного ума по сравнению с другими членами группы. Таким образом, для них становится важным не только выглядеть хорошо самим, но и критиковать и даже подрывать репутацию других участников.

В процессе своих семинаров Канн пытается достичь эффекта "строительства сарая" (выражение дошло до нас со времен первых поселенцев: когда человеку требовалось построить новый сарай, он мог рассчитывать на помощь друзей и соседей). Вместо того чтобы критиковать идеи других, Канн побуждает человека развивать эти идеи. Группа принимает чью-то точку зрения, а затем, исходя из нее, пытается развивать дальнейшие концепции, чтобы узнать, было ли разумное зерно в первоначальной идее. Этот подход многим может показаться необычным. Тем не менее если установлены общие правила группового поведения, то человеку очень легко влиться в процесс. Начинаясь в результате дискуссия всегда будет более продуктивной, чем в обычной ситуации.

### **Мы такие, как есть**

Большинство из нас сожалеет о некоторых поступках в прошлом и постоянно возвращается в мыслях к неприятным эпизодам, в которых мы сейчас повели бы себя иначе. И тем не менее вспоминая прошедшее, большинство людей не испытывает желания что-либо существенно менять. Происходит это потому, что ваша жизнь складывается из самого разнообразного опыта - плохое часто зависит от хорошего, и наоборот. То же самое верно и в отношении организаций. Создавая команду, мы хотели бы видеть ее членов иными, чем они есть, - нам кажется, что кто-то слишком робок, кто-то слишком шумлив, кто-то слишком застенчив и так далее. Но как только команда сложилась и начинается совместная работа, случается приятная неожиданность. Вместо того чтобы требовать от других людей, чтобы они изменились, мы сами начинаем думать по-другому. Качества людей, которые беспокоили нас в начале, теперь воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Как это ни абсурдно, но оказывается, что мы действительно не хотим, чтобы эти люди были иными.

### **26. Любая великая сила является великой слабостью**

Очень часто при оценке других, и даже самих себя, мы составляем список характерных особенностей данного человека, в одной колонке перечисляются его сильные стороны, а в другой - слабые. В действительности, нам нужна еще одна колонка посередине, куда можно вписать те сильные стороны, которые одновременно являются слабыми, и слабые, которые одновременно являются сильными. Благодаря фундаментальной двойственности человеческого опыта, список, который находится посередине, расскажет нам намного больше, чем два других.

Сильные стороны могут превратиться в слабые, если мы будем чересчур сильно полагаться на них, злоупотреблять ими или использовать их в неадекватной ситуации. Чем больше их сила, тем больше вероятность превращения их в слабости. К примеру, люди, которые обладают большими интеллектуальными и критическими способностями и в состоянии выиграть любой спор, часто чрезмерно полагаются на свои качества. Как следствие, они не оставляют места для эмоциональной реакции и не уделяют должного внимания идеям и мнениям других людей.

Люди, отличающиеся красивой внешностью, иногда не в состоянии развивать в себе другие качества - к примеру, образованность и профессионализм.

Люди, отличающиеся упорством, иногда никак не могут изменить характер своих действий, даже если им самим очевидна необходимость скорректировать или прекратить их.



Людам, строго соблюдающим диету, иногда необходимо расслабиться и нарушить некоторые правила.

Людам самокритичным и требовательным к себе необходимо временами проявлять к себе больше снисхождения.

Люди, которым постоянно сопутствует успех, часто сталкиваются с тем, что этот успех отделяет их от других людей.

Нередко мы добавляем к описанию человека слово "слишком": он слишком великодушен, она слишком преданна и так далее. Каждый из нас в состоянии оценить по достоинству известное выражение социалистки Барбары Пэйли: "Нельзя быть слишком тучным или слишком худым". И в то же время мы прекрасно знаем, что можно быть и слишком худым, и даже слишком тучным.

### **С другой стороны**

Если сила является также и слабостью, то справедливо ли обратное? Очень часто ответ бывает "да". Боязливость может быть полезной, побуждая в соответствующий момент к осторожности. Максималисты могут быть самыми ценными работниками. Ощущение несовершенства побуждает их к тому, чтобы доводить все до конца. Ипохондрики лучше заботятся о своем здоровье. Увлеченный и преданный своему делу руководитель может вдохновлять своих подчиненных.

Было время, когда я свято верил в мудрость установки: чтобы хорошо понимать других, я должен сперва хорошо понять себя, должен сам быть психологически здоровым. Именно по этой причине все психотерапевты, обучая своих подопечных, сами у себя проходят курс общей терапии. Теперь я больше не верю в эту идею. Очень многие замечательные специалисты-психологи в своей личной жизни являются весьма сложными индивидами, чье психологическое здоровье находится не на оптимальном уровне. И тем не менее они постоянно демонстрируют уникальную способность быстро понимать других людей.

Теперь я верю, что эти люди являются живыми примерами того, как величайшая слабость может быть одновременно и созидательной силой. Многие светила психологии обладают необыкновенными способностями не вопреки, а благодаря своей эмоциональной слабости. Их жизненный опыт, из-за которого они чувствуют себя неуверенно с другими, научил их быстро и безошибочно квалифицировать людей, которые представляют для них потенциальную угрозу. Люди, у которых не было такого опыта, просто не нуждаются в том, чтобы уметь производить столь быструю оценку окружающих - они просто не научились бояться их.

### **Разные компании, один и тот же парадокс**

Штангисты могут демонстрировать чудеса силы. Но их мышечная масса настолько велика, что они не в состоянии быть такими же ловкими, как гимнасты. С другой стороны, обладая ловкостью, гимнасты не обладают силой штангистов.

Половинчатость способностей гимнастов и штангистов объясняет трудности, с которыми встретились две солидные фирмы, когда они вышли на рынок персональных компьютеров. IBM - тяжеловес среди компьютерных компаний - фирма, богатая на талантливых разработчиков и продающая свою продукцию в ста пятидесяти странах мира. Эта компания не смогла успешно конкурировать на рынке персональных компьютеров,

хотя для этого были все предпосылки. Проблема была в том, что повернуть такую крупную компанию, как IBM, в каком-то определенном направлении - это все равно что развернуть океанский лайнер.

С другой стороны - небольшая семейная компания Кай Про, руководимая талантливым электронщиком: это он разработал цифровой вольтметр, завоевавший половину рынка. Эта компания приступила к разработке персонального компьютера, и в удивительно короткие сроки работа была закончена. На рынке появился новый компьютер; но, несмотря на проворство, для того, чтобы успешно конкурировать с лидерами отрасли, Кай Про недоставало опыта, производственных мощностей и профессионального менеджмента. На сегодняшний момент обе эти компании присутствуют на рынке компьютерной техники, но, безусловно, их положение могло бы быть значительно лучше, если бы их сила не являлась одновременно их слабостью.

### **Проверьте облачение**

Из всего сказанного следует, что организациям очень полезно осознавать пагубность политики, когда они всецело полагаются только на свои сильные стороны - ведь это может оказаться серьезным заблуждением. Одна компания проводит прогрессивную политику в отношении человеческих ресурсов, но это может происходить в ущерб другим жизненно важным видам деятельности, таким, как поиски нового рынка и разработка новых технологий. Другая компания доминирует на рынке и постепенно становится неповоротливой и негибкой. Третья компания, работники которой очень хорошо оплачиваются, неспособна пойти на необходимое сокращение бюджета. Сила и слабость выступают в одном и том же одеянии.

### **27. Моральный подъем не имеет никакого отношения к продуктивности**

Обычно менеджеры считают, что моральный подъем является главным фактором стимуляции людей к работе. Это не всегда так.

На самом деле люди могут хорошо работать по многим другим причинам. Это может зависеть от воспитания, от привитой этики труда. Людей может побуждать внутреннее чувство, иногда граничащее с наркотическим пристрастием к работе. Они могут добиваться благосостояния. Их может побуждать к этому семья или страх. Они могут стараться получить повышение в должности. Людям, в конце концов, может просто нравиться их работа. Короче говоря, существует множество причин, по которым люди хорошо работают, и эти причины имеют весьма слабое отношение к моральному подъему.

У большинства менеджеров словосочетание "моральный подъем" ассоциируется со счастливыми, удовлетворенными работниками. Именно поэтому мне кажется, что оно не имеет никакого отношения к продуктивности. Если посмотреть на определение "морального подъема" в словаре, то мы не встретим там никакого упоминания о "счастье" или "удовлетворении". Моральный подъем описывается там как "уверенное, решительное, смелое поведение, часто граничащее с самопожертвованием". Но даже и это определение имеет весьма косвенное отношение к продуктивности.

Мы должны проводить разграничение между тем, что побуждает людей просто трудиться, и тем, что позволяет им трудиться продуктивно. Трудолюбие - это лишь малая часть продуктивности.

**Мы хотим продуктивности и не хотим ее**

Даже в Америке продуктивность не является главной задачей организаций. Когда приходится выбирать между продуктивностью и чем-то другим, например сохранением статус-кво и определенных стереотипов, то становится очевидным, что продуктивность редко является нашей первой целью. Если бы нас действительно интересовала продуктивность, то мы, к примеру, более эффективно использовали бы женщин, среди которых огромное число талантливых работников, а также молодежь и пожилых людей.

Продуктивность нас устраивает только тогда, когда для ее достижения нам не нужно менять свои взгляды, и при условии, что она действительно облегчит нам жизнь. Мы стараемся держать людей в организации на том уровне мотивации, продуктивности и творчества, который не представляет угрозы привычному. В компаниях, где работа оплачивается независимо от продуктивности, могут возникнуть серьезные конфликты по вине тех, кто работает быстро, потому что из-за них работа других людей выглядит медленной. Таких работников называют "сбивателями тарифов", так как вследствие их действий снижаются расценочные тарифы за единицу произведенной продукции. Они всегда находятся в изоляции от остального коллектива. Если бы продуктивность действительно была нашей главной задачей, то нам бы пришлось полностью изменить свои устоявшиеся взгляды на человеческие отношения.

Абрахам Маслоу в течение нескольких лет проводил исследования поведения людей, достигших, как он назвал это, "высокой степени самовыражения". Среди них были знаменитые ученые, талантливые изобретатели, известные спортсмены и другие неординарные личности. Что показательно, о большинстве этих людей нельзя было сказать, что они счастливы и находятся в гармонии с самими собой. Напротив, часто они бывали скучны, раздражительны, жестоки или сварливы. Но организации находятся в абсолютной зависимости от таких людей. Часто одна из самых главных задач менеджера состоит в том, чтобы дать этим людям возможность сносно существовать в условиях коллектива.

### **Должна быть причина**

В литературе по менеджменту часто пишется, что управляющие должны время от времени делать работникам маленькие подарки, устраивать для них вечеринки, помнить об их днях рождения и осуществлять тому подобные проявления доброй воли по отношению к подчиненным. Это нужно не только для того, чтобы стимулировать продуктивную работу, но и для создания в коллективе благоприятного климата заботы о ближнем. Когда за такими проявлениями стоит искреннее чувство или когда эти жесты осуществляются просто так, а не с какой-то подоплекой, - тогда они безусловно приемлемы.

Но что можно сказать по поводу расчетливых менеджеров, которые добиваются расположения своих подчиненных в корыстных целях? Их поведение подразумевает некоторую долю двуличия: несмотря на то, что ему кто-то не нравится, менеджер в состоянии сделать так, чтобы он сам нравился этому человеку. Такой неэтичный подход вряд ли увенчается успехом. Понимающий менеджер изменит концепцию на противоположную и будет вести себя таким образом, чтобы росло именно его уважение к подчиненным. Он отдает себе отчет в существовании парадокса: любовь менеджера к своим подчиненным важнее, чем их любовь к нему.

Мы всегда лучше относимся к тем людям, для которых мы что-то делаем, чем к тем, по отношению к которым мы что-то делаем, или, скажем, к тем, кто что-то делает для нас. Помимо этого, мы лучше относимся к людям, когда они не строят из себя жертву. Вот почему хороший менеджер должен действовать в обоих направлениях: отдавать

подчиненным свое время и энергию, но одновременно с этим пресекать попытки тех, кто пытается сделать из него виновника своих несчастий. Он понимает, что задача состоит не в том, чтобы поднять моральный дух работников, а скорее в том, чтобы поднять свой собственный моральный дух. Когда моральное состояние менеджера на высоте, ему легче удастся стимулировать энтузиазм и творчество у своих работников.

## **28. Нет лидеров, есть только лидерство**

Стереотипный имидж лидера - один из главных врагов эффективности организаций. Мы привыкли представлять себе начальника, который стоит с дюжиной помощников перед выстроенными подчиненными, сам говорит, а слушать ничего не желает. Или же в нашем воображении возникает человек за огромным столом, который громко отдает приказы и выслушивает доклады - агрессивный, нечувствительный бульдог.

Такой образ лидера может принести вред не только потому, что он не отвечает действительности, но также потому, что в результате нам приходится выполнять заведомо нефункциональные роли. Имидж сильного лидера, ассоциируемый с такими персонажами, как Винс Ломбарда или Росс Перо, заставляет нас забывать о том, что истинная сила лидера заключается в умении вызвать к жизни силу всей группы.

Этот парадокс можно описать по-другому: лидерство является не столько собственностью одного человека, сколько собственностью группы, и оно распределяется поровну между ее членами. Если бремя лидерства возлагается на одного человека - к примеру, на менеджера, - то он не сможет реализовать надежды группы. Более того, группа ослабляется и попадает в чрезмерную зависимость от менеджера. В результате такой зависимости менеджер начинает выполнять функции вне своей компетенции, и, как следствие этого, продуктивность группы снижается.

### **Лидеры определяются самой группой**

Люди, которые в одной ситуации играют роль лидеров, при других обстоятельствах могут сами быть исполнителями. К примеру, на работе это могут быть менеджеры, а на родительском собрании они просто родители. А на футбольном матче они вообще - зрители. Лидерство больше зависит от ситуации, чем от личных качеств людей.

Истинные лидеры определяются самой группой, и такие лидеры всегда воспринимают свою работу во взаимосвязи со всеми остальными членами коллектива. Многим из нас известны случаи, когда менеджеры переходили в другую организацию и продолжали успешно работать, несмотря на то что, возможно, они и не были экспертами в новой для себя сфере деятельности. Такие люди способны на быструю адаптацию благодаря тому, что видят свою задачу в пробуждении к жизни знаний, навыков и творчества тех, кто работал в организации до них. Они обладают достаточно выраженной собственной индивидуальностью, чтобы спокойно принимать чужие идеи и не бояться пагубного воздействия на себя новой информации. Особенную пользу коллективам приносит их способность вовлечь в дискуссию членов группы, которые обычно в ней не участвуют.

В нормально функционирующей группе поведение лидера не сильно отличается от поведения других ответственных лиц. Фактически, если не смотреть на такие вещи, как табличка с должностью на двери, кресло во главе стола и служебный автомобиль, то лидера в такой организации довольно трудно идентифицировать.

### **Упростите себе жизнь**

Лучшие лидеры являются слугами своих подчиненных. Однажды я проводил исследование, целью которого было установить: каким образом люди обретают власть в пределах группы. Мы обнаружили, что люди, обладающие наибольшей властью, отнюдь не доминируют, а напротив - служат группе. Они даже выполняют при необходимости секретарские обязанности. Они предоставляют слово тем, кто еще не высказался. Они внимательно слушают каждого говорящего. Они высказывают свою точку зрения ясно и четко, но в основном они поощряют к разговору других. Они помогают группе оставаться сфокусированной на какой-либо одной конкретной проблеме. Другими словами, они стараются служить группе.

Хорошим лидерам свойственна скромность. Они редко принимают похвалу на свой собственный счет, и вместо этого разделяют ее со своей группой. Такие лидеры безусловно облегчают жизнь своих подчиненных. Они постоянно занимаются улучшением работы организации и устранением препятствий. Они думают о потребностях каждого. Свою работу они определяют как поиск пути максимального высвобождения творческого потенциала, который скрыт в каждом отдельном человеке и во всей группе в целом.

По своему характеру работа менеджера напоминает функции слуги и советника. Удивительно, что среди менеджеров так мало женщин, ведь эти функции всегда традиционно ассоциировались с их ролью. Возможно, все дело в сложившемся стереотипе, представляющем лидера в качестве доминирующей личности. Не будь этого стереотипа, мы, возможно, имели бы гораздо больше женщин-руководителей.

### **Лидеры, о которых мы не знаем**

Мы часто забываем о существовании так называемых нетитулованных лидеров. У королей есть регенты, нашептывающие им на ухо. У президентов есть советники. У директоров есть консультанты. У менеджеров есть ассистенты, которые помогают им осуществлять наиболее правильную линию поведения, но при этом не несут ответственности и, соответственно, не разделяют славы своих "подопечных".

В действительности, лидерами очень часто руководят их подчиненные, находящиеся на самых различных ступенях иерархической лестницы, - коллеги, чьи идеи, помощь, доводы, а иногда и сопротивление оказывают существенное влияние на лидеров. Наблюдая за менеджером и его секретарем, иногда бывает очень трудно понять, кто кем руководит.

Я открыл для себя, что существует два типа хороших подчиненных. К первому типу относится старательный помощник, готовый взяться за любое поручение и исполнить его быстро и качественно. Другой тип идет несколько дальше. Он предвидит возможные трудности и предлагает вниманию босса не проблемы, а их решения, не жалобы, а идеи. Об этом редко просят подчиненных, и тем не менее это также является частью лидерской роли, которую играют те, кто формально лидерами не являются.

### **Самая мощная сила**

Большинство действий лидеров не приносит никакого результата. Это напоминает выстрел дробью, когда в цель попадает лишь несколько дробин. Кроме того, существует так много стилей и видов лидерства и возможные действия в каждом конкретном случае столь разнообразны, что универсальная модель руководства, которой можно было бы безоговорочно следовать, просто немыслима.

И тем не менее лидерство является самой мощной мотивацией и силой на земле. Кто-то, возможно, попытается с этим спорить, приведя в качестве альтернативы жадность, чувство территории, страх, чувство вины, ненависть, любовь, духовность. Но без мобилизующей способности лидерства все эти силы остаются относительно слабыми. Следовательно, лидерство заслуживает гораздо большего внимания, чем ему уделяется, особенно если мы хотим, чтобы оно служило процветанию нашей организации и всего человечества.

## **29. Чем опытнее менеджеры, тем больше они полагаются на интуицию**

Многие занимающие высокие посты руководители согласятся с тем, что одним из качеств, которое отличает их от других, менее удачливых руководителей, является вера в собственную интуицию. Компании всегда охотятся за администраторами, пользующимися репутацией людей, которые за счет внутреннего чувства быстро и безошибочно реагируют на события.

Большинство аналитиков поспорят с этим и скажут, что то, что эти администраторы называют своей интуицией, скорее можно отнести на счет накопленного ими опыта, который сделал их сверхчувствительными и способными быстро анализировать ситуацию. Ввиду того что процессы, проходящие у них в мозгу, остаются для них тайной, администраторы склонны называть это интуицией. Но все же можно кое-что добавить к этому безусловно разумному объяснению.

Однажды меня назначили на должность декана в школе эко-дизайна - учебном заведении, охватывающем многие виды искусств. Для меня, как для психолога, это было достаточно необычной должностью. По вполне понятным причинам, во время просмотра и обсуждения работ студентов я чувствовал себя не в своей тарелке. Я пытался применять свои скромные познания о форме и композиции, но такой анализ занимал у меня слишком много времени. Я поражался, с какой быстротой другие деканы и преподаватели выносили свои оценки. Возникало чувство, будто они уже через мгновение знают, где слабые, а где сильные стороны данной работы. Через некоторое время я вдруг осознал необычную для себя вещь. Я, оказываясь, тоже в состоянии практически мгновенно узнавать из десятка работ наилучшую. Но из-за недостатка уверенности в себе я старался не обращать на это внимания и всякий раз пытался анализировать все, что видел, на основе формальных принципов. Я боялся доверять собственным суждениям, своей первичной реакции. А ведь я был знаком с этим чувством довольно давно - еще со времен своей психотерапевтической практики. Наиболее опытные психотерапевты всегда доверяют своей первой реакции гораздо больше, чем сложному анализу.

## **Ясноглазая мудрость**

Мы поражаемся способности детей выносить быстрые и ничем не скованные суждения. Многие из нас хотели бы восстановить в себе эту непосредственность детской реакции. Несмотря на то, что детские суждения не всегда лучше, чем наши, все же принято считать, что детская реакция на людей и события чиста и не облачена в тяжелые одежды интеллектуального мышления. Мы приписываем такие же способности животным, к примеру кошкам, которые безошибочно выбирают и подходят ласкаться к хорошему человеку. Все это очень отчетливо проявляется в нелепых и тем не менее притягательных сюжетах телепостановок вроде "Лэсси", где жена всегда умнее мужа, дети умнее матери, а животные умнее, чем дети. Но, по мере того как мы становимся старше и накапливаем жизненный опыт, эта примитивная мудрость постепенно утрачивается. Возможно, так

происходит по той причине, что взрослые переживают много такого, чего дети еще не испытали, и поэтому способность выносить быстрые суждения с годами ослабляется.

Возможно, мы учимся не видеть. Антрополог Маргарет Мид как-то сказала мне, что дети видят события, которых взрослые научились не замечать. Из этого можно сделать вывод, что опыт не всегда лучший учитель. Иногда он делает людей слишком закрытыми. Мы учимся многому, что делает нас слепыми и приводит к ошибкам в наших суждениях.

### **Что мешает**

Каким образом нас можно ввести в заблуждение? Что создает препятствия для верных суждений? Я приведу некоторые из возможных ответов на эти вопросы.

**И в школе, и дома нас учат полагаться на мнение старших.** Нас учат, чтобы мы не верили своим эмоциям, потому что они наши враги и до добра не доведут.

**Взрослые часто становятся жертвами имиджа.** Мы учимся с уважением относиться к справкам, одежде и внешнему виду, приписывая людям способности и качества, которые не отвечают действительности. Древние греки считали, что если человек красив снаружи, то, по всей видимости, он красив и внутри - добродетель и красота сопутствуют друг другу. По утверждению Глории Стейнем, в современной культуре этот взгляд поменялся на противоположный, так как принято считать, что красивые женщины редко бывают умны. Оба этих взгляда, безусловно, являются стереотипами и скрывают от нас истинное положение вещей.

**Если что-то угрожает системе наших убеждений, мы прибегаем к выборочному восприятию.** Мы попросту игнорируем те вещи, которые не соотносятся с нашими взглядами, и, напротив, охотно воспринимаем те, которые соотносятся. Мы находим то, что ищем. Открытия ученых предваряются гипотезами, политики более ясно слышат требования тех, кто придерживается одних с ними взглядов, членам религиозных групп кажется, что их религия гораздо более популярна, чем это есть на самом деле, летающие тарелки и ангелов видят обычно те, кто в них верит. Всегда очень просто найти подтверждения правильности собственных взглядов.

**На нас оказывает влияние успешность прошлых действий.** Мы всегда стремимся повторить свой успех, даже если то, что мы делали раньше, абсолютно неприемлемо в данной ситуации.

**Нас научили не верить собственным первичным реакциям.** Доверия к первому впечатлению не возникает потому, что нам слишком часто напоминают об ошибках, которые мы сделали повинуясь интуиции. Но в действительности, в первые секунды встречи мы получаем о человеке огромное количество информации, и, как правило, наше первое впечатление бывает верным. Однажды проводился психологический эксперимент, в котором людям показывали фотографии человеческих лиц, а затем предлагалось связать их с определенными профессиями из прилагаемого списка. Из-за того, что грабитель банка чаще всего идентифицировался как президент банка, этот эксперимент приводится в качестве примера обманчивости первого впечатления. Но если более внимательно проанализировать результаты этого исследования, то мы увидим, что правильный ответ давался гораздо чаще, чем неправильный. Мы обладаем удивительной способностью оценивать других людей. Но мы помним, сколько раз ошибались, и при этом забываем о том, сколько раз бывали правы.

**Мы боимся доверять своей интуиции и поэтому склонны прибегать к логическому, рациональному обоснованию своих суждений, когда на нас лежит серьезная ответственность.** Это полная противоположность тому, как родители в ответ на какой-нибудь вопрос ребенка просто говорят "Потому". "Почему нельзя?" - "Потому". "Почему ты это сделал?" - "Потому". На первый взгляд, это слово не несет никакого смысла, и тем не менее смысл в нем скрыт огромный. Оно обозначает: "Мой опыт подсказывает мне то, чего я не в состоянии объяснить тебе словами, или то, чего ты еще не в состоянии понять. Я знаю это наверняка, но не могу и не хочу тратить свое время и анализировать, почему мое ощущение обладает такой силой". Жаль, что администраторам нельзя отвечать на вопросы подчиненных простым "Потому". Дети непредвзято смотрят на то, чего мы стараемся не замечать. Они будут показывать пальцем на безногого, в то время как мы будем делать вид, что не видим его. Хорошие руководители обладают детской способностью непосредственно и без страха входить в такие области, которых мы обычно стараемся избегать. Иногда для того, чтобы устранить препятствие в работе, достаточно просто указать на то, что происходит в действительности.

**Иногда мы слишком зависим от суждений окружающих.** Мы демонстрируем то, что психолог Ирвинг Дженис называет "групповым мышлением", - желание двигаться в одном направлении с группой. Многие исторические ошибки государственного масштаба совершались именно подобным образом. Уотергейт - один из недавних примеров. Психологические эксперименты показывают, до какой степени наше восприятие может быть сформировано под воздействием группового поведения. Мы легко меняем свою точку зрения, когда нас начинают подталкивать к групповому консенсусу.

### **Лидер в качестве лакмусовой бумаги**

Исходя из этих причин, развитие руководителя в значительной степени можно представить как процесс избавления от того, что знаешь, - процесс устранения барьеров на пути к мудрости, чистому восприятию и верным суждениям.

Лидеры должны в большей степени доверять своему внутреннему голосу. Им необходимо научиться представлять себя чувствительным инструментом, измеряющим ситуацию и регистрирующим интуитивные ощущения, на которые при обычных условиях редко обращается внимание. Чем-то вроде лакмусовой бумажки, которую опускают в раствор для определения его кислотности.

Безусловно, не следует недооценивать рациональные факторы, не менее важные для принятия правильных решений. Мы должны внимательно прислушиваться к своим внутренним побуждениям и одновременно с этим не пропускать объективной информации, которая может противоречить интуитивному импульсу. Так что доверие или недоверие своему внутреннему ощущению - всегда результат разрешения дилеммы. Если мы еще раз посмотрим на перечисленные выше препятствия, то, возможно, станет понятным, почему большинство менеджеров неправильно истолковывают свои интуитивные реакции.

### **30. Лидеров не обучают, их можно только образовать**

Многие уверены в том, что успех лидера зависит от объема накопленных знаний и опыта; тем не менее, лидеров-экспертов не существует. Есть хорошие лидеры, есть даже великие лидеры, но среди них нет ни одного "эксперта". То есть они действительно не знают, каким образом пришли к хорошему лидерству, как не знают и того, что же именно они делают такого, что позволяет им быть хорошими лидерами. Спросите руководителей



высшего класса, что является основой их лидерства, и банальность ответов убедит вас в том, что сами они весьма слабо представляют, какие действия отличают их от других руководителей.

Наверное, это все-таки хорошо, что лидерство никоим образом не сводится к банальной компетентности и что люди, от которых мы зависим, не являются профессионалами в области человеческих отношений. В конце концов, никто не хотел бы иметь "профессионального" друга... "Умения дружить" не существует. Не хотели бы мы также иметь и профессионального мужа, жену или родителей.

Но если лидерство не является следствием компетентности, если менеджмент человеческих отношений не зависит от техник и навыков, то выходит, что лидерство нельзя усовершенствовать за счет *обучения*. За счет чего же тогда его можно усовершенствовать? Ответ, как всегда, парадоксален: за счет *образования*.

### **Различные результаты**

А какая разница? Разве эти два термина не обозначают одно и то же? Применительно к человеческим отношениям эти термины подразумевают разные вещи. Это различие приводит к совершенно несхожим результатам.

*Обучение* направлено на развитие навыков и техник. Каждая новая техника, можно сказать, изобретает заново работу менеджера, добавляя новые требования к навыкам, новые определения задач и новый груз ответственности. То есть каждая техника расширяет область контроля, за которую отвечает менеджер. К примеру, если обучать менеджера специальным техникам обхождения с подчиненными, принимающими наркотики, то он, скорее всего, почувствует ответственность за их личное благополучие. Так в результате обучения в работе менеджера добавляется новый элемент. Но любые техники бесполезны, когда дело касается человеческих отношений... И тогда новая ответственность, обретенная руководителем, не находит выхода. Тут и начинаются неприятности. Ощущая ответственность в ситуации, когда он, по сути, беспомощен, менеджер имеет удовольствие наслаждаться букетом противоречивых чувств: ответственность плюс беспомощность порождают плохое отношение к подчиненным, а заодно и к ни в чем не повинным окружающим.

Мы имеем дело с чрезмерной степенью ответственности не только в менеджменте, но и в образовании, медицине и семье. Результатом всегда будет плохое обращение с зависимыми людьми. Когда преподаватели не могут научить своих студентов, когда врачи не могут излечить своих пациентов, когда родители не в состоянии контролировать своих детей, могут ли они испытывать сочувствие к своим подопечным? Скорее - злость и раздражение. То же самое можно сказать и об управленцах. Под давлением чрезмерной ответственности, порожденной растущим количеством техник, эти менеджеры в беспомощности и замешательстве прибегают к спорам, конфронтации и оскорблениям, пытаются обрести контроль над тем, что изначально невозможно контролировать.

*Образование*, с другой стороны, дает не технику, а информацию, знание, которое в добросовестных руках становится ключом к пониманию и даже мудрости. А мудрость ведет к скромности, состраданию и уважению - свойствам, наиболее важным для эффективного лидера.

Обучение делает людей похожими друг на друга, потому что каждый изучает одно и то же. Образование заставляет человека пересматривать собственный жизненный опыт в

свете великих идей. Благодаря этому пересмотру люди начинают отличаться друг от друга. Поэтому главная польза от образования состоит в том, что менеджер становится уникальным, независимым и искренним человеком.

Если образование осуществляется правильно, менеджер начинает лучше понимать самого себя, познает свой собственный стиль общения с другими людьми - то, какую реакцию у него вызывают другие и какое воздействие он оказывает на других. Они узнают о своих слабых и сильных местах, а также предубеждениях и предрассудках. Лучшее понимание самого себя и своих чувств приводит к появлению у менеджера веры в собственное восприятие, реакцию, импульсы и инстинкты. Если и можно сказать нечто истинное о хороших лидерах, то лишь одно: что они доверяют своим инстинктам.

### **Проницательный хозяин**

Образование дает способность лучше понимать контекст, в котором принимаются собственные решения, более широко воспринимать весь спектр человеческих отношений, а также наделяет даром вычленения самого важного. Все это вместе ведет к проницательности - еще одному качеству хорошего руководителя. Образование также дает возможность воспринимать эстетику лидерства. В этом случае менеджер начинает испытывать удовлетворение не только от эффективности собственных действий, но и от их изящества. Он становится похожим на внимательного хозяина вечеринки, который старается, чтобы все шло наилучшим образом, уделяя внимание каждой детали, которая затем станет составной частью приятных воспоминаний. Он замечает все, что происходит на межличностном уровне, помнит о людях, держащихся в сторонке, и вовлекает их в общее веселье, улаживает конфликты и вообще старается сделать так, чтобы каждый человек мог показать себя с наилучшей стороны.

В конце концов, образование дает менеджерам, пожалуй, самую главную способность - новый образ мышления, умение замечать скрытые возможности. Это позволяет видеть взаимосвязь событий - Другими словами, мыслить стратегически. Такой процесс будет проходить намного легче, если роль парадокса и абсурда в человеческих отношениях будет восприниматься как нечто само собой разумеющееся.

### **31. Чтобы быть профессионалом менеджмента, нужно быть любителем**

Известный дизайнер Джордж Нельсон, учившийся у великого американского архитектора Фрэнка Ллойда Райта, однажды рассказал мне анекдотичный случай, который я хорошо запомнил. Джордж и его знаменитый наставник как-то прогуливались вместе, и Райт пытался сформулировать, что есть архитектура. Сначала Райт сказал, указав на цветок: "Ты знаешь, Джордж, архитектура напоминает этот цветок..." Затем он внезапно остановился: "Нет, пожалуй, неверно". Они шли какое-то время молча, а затем Райт обернулся, взглянул на Джорджа и сказал: "Архитектура - это как любовь".

Джордж рассказал мне об этом случае лет двадцать назад, а рассказав, добавил: "Дик, я надеюсь, что тебе не потребуется столько времени, сколько потребовалось мне, чтобы понять, что именно он имел в виду". К сожалению, у меня ушло на это не меньше времени, чем у Джорджа, но, кажется, сейчас я начинаю понимать смысл сказанного Райтом. И не только по отношению к архитектуре, а в гораздо более широком контексте. Я попытаюсь объяснить.

### **Любители и любовь**

Именно любительство позволяет менеджерам всецело посвящать себя своей работе. Любительство дает им возможность любить свою работу даже тогда, когда она приносит трудности, стрессы и разочарования. Хороший лидер отличается тем, что его страстное увлечение работой со временем превращается в организующее начало.

Английское слово "amateur", "любитель", происходит от латинского "amator", что в переводе обозначает "любовник". Любители делают то, что они делают, из собственной любви к этому. Это слово не часто фигурирует в беседах, касающихся обучения менеджменту, и тем не менее любовь является основой эффективного лидерства, потому что лидерство в своей основе есть забота.

Забота - это фундамент группы, коллектива, и главная задача лидера состоит в том, чтобы построить коллектив, в котором присутствуют чувства единения и товарищества. Коллектив - самое могучее, но в то же время самое уязвимое звено в организации. Коллектив трудно построить и легко разрушить. С каждым днем групповые связи в нашем обществе все больше и больше разрушаются. На мой взгляд, имен но в этом главная проблема человека - и не только как личности, но и в глобальном масштабе.

Одна из величайших дилемм состоит в том, что стирание групповых связей обычно осуществляется во имя прогресса. В основном это можно увидеть на примере растущего числа безликих супермаркетов. В качестве другого примера можно привести рост гигантских корпораций. Существует некий аспект развития нашего общества, с которым не в состоянии разобраться ученые-социологи. Это касается проблемы масштаба. Как только компания становится большой по размеру, ее работу очень трудно сделать эффективной в той степени, как это было, когда организация была меньше.

В этом и кроется причина стремительного роста числа малых предприятий. Теперь уже многие понимают, что будущее - за небольшими по размеру структурами. Отчасти причина их популярности в том, что связи между людьми в таких структурах строятся на основе взаимной привязанности, а не только исключительно по функциональным мотивам. А взаимная привязанность является фундаментом хорошего коллектива. Эффект перевоспитания можно наблюдать только в тех тюрьмах, где содержится не более двадцати преступников.

### **Высокое искусство, великие мгновения**

Видимо, нам необходимо выработать такой тип лидерства, который строится не на традиционном утилитарном подходе, а на подходе эстетическом. У нас должна быть возможность воспринимать хороший менеджмент с точки зрения его красоты и изящества.

Менеджмент и лидерство - это высокое искусство. Когда это искусство представлено красиво, то испытываемые ощущения сравнимы с эстетическим удовольствием от хорошей симфонии или прекрасного заката. Это наслаждение может длиться один яркий миг, но этот миг приносит глубокое удовлетворение, сильные и чистые чувства. Пусть эти мгновения длятся недолго, но они обогащают нас точно так же, как обогащают любые эстетические переживания.

Поэтому хороший лидер должен быть одновременно и профессионалом, и любителем. Профессионал подчиняется техническим и этическим стандартам, требующим профессионализма высокого уровня, который, в свою очередь, основывается на опыте и добросовестности. Любитель же исполняет работу ради любви к ней, ради момента

удовольствия, когда цель достигнута, ради человеческой привязанности к другим членам группы.

Я позволю себе использовать выражение Фрэнка Ллойда Райта для нашего случая. Лидерство - это как любовь. Я уверен, для того, чтобы осознать это, вам не потребуется так много времени, как потребовалось мне.

### **32. Только безнадежные дела стоят того, чтобы за них сражаться**

В знаменитом фильме Фрэнка Капры тридцатых годов, который называется "Мистер Смит едет в Вашингтон", актер Джеймс Стюарт играет молодого человека, только что избранного в Сенат. Перед его отъездом в Вашингтон отец дает герою ценное, но достаточно парадоксальное напутствие: "Только безнадежные дела стоят того, чтобы за них сражаться". Эта абсурдная фраза многие годы не выходила у меня из головы, и, по всей видимости, только сейчас я начинаю понимать ее истинное значение.

За безнадежные дела стоит сражаться в большей степени, потому что, как правило, это наиболее важные и наиболее гуманные проблемы. Они требуют, чтобы мы пробудили в себе все самое лучшее, сделали себя и свой мир совершеннее. Безнадежные дела выиграть невозможно, но из-за того, что они так важны для нас, мы все равно должны бороться.

Иногда, консультируя различные организации, я просил участников группы рассказать о "безнадежных делах" в своей работе - о целях, в отношении которых можно с полной уверенностью сказать, что их достичь невозможно. Каждый раз меня удивляло, как легко вызвать реакцию людей на мой вопрос и сколько удовольствия приносил процесс обсуждения этой темы. Вместо того чтобы испытывать неприятные ощущения, вспоминая свои неразрешимые проблемы, неподатливых сотрудников и недостижимые цели - источник множества разочарований, - участники процедуры испытывали облегчение или даже радость. Часто они начинали смеяться, когда вдруг впервые осознавали всю абсурдность своих усилий, на которые ушло столько времени. Еще большей неожиданностью для меня было то, что идентификация этих "безнадежных дел" не обязательно обозначала отказ от них. Вместо этого, многие участники рассказывали о том, как с самого начала они понимали, что сделать в этих случаях ничего нельзя, и все равно пытались что-то сделать. А поступали они подобным образом потому, что эти безнадежные задачи, как ни странно, были самыми важными для них.

Моя работа в качестве консультанта все чаще проходит под девизом, что, прежде чем начинать, я должен заранее сдаться (конечно, если я вовремя вспоминаю об этом девизе). Каждый раз, когда моя самонадеянность и тщеславие позволяют верить в то, что я смогу изменить людей, - работа не приносит никакого результата. Но когда я до конца осознаю невозможность осуществления каких-либо перемен, я начинаю более скромно оценивать свои силы - и тогда-то, как это ни парадоксально, появляется шанс реально повлиять на разрешение ситуации. Еще один урок абсурда состоит в том, чтобы, осознавая безнадежность дела, все равно продолжать заниматься им.

### **Долина абсурда**

Однажды ведущий ученый одной из известных исследовательских лабораторий при университете, которая занимается проблемами сельского хозяйства, рассказал мне о своем столкновении с абсурдом. Его организация осуществляет разработки по заказам правительства и промышленности, и работа этого ученого заключается в том, чтобы проводить экспертизу различных выдвигаемых идей. Конечно же, некоторые из идей

поражали его своей абсурдностью - чего стоят, например, проекты выращивания сельскохозяйственных культур в морской воде, озеленения пустынь и тому подобные вещи. Но вместо того, чтобы сразу признать нецелесообразность этих предложений, он пытался анализировать - нельзя ли извлечь какую-то пользу из этих идей. У него не раз возникало ощущение, что идея абсурдна и тем не менее она может что-то дать.

Он представлял себе, что спускается в глубокую долину (Долину Абсурда, по его выражению), пока, наконец, не достигает ее дна, и там попадает с совершенный мир спокойствия и красоты. Там, на дне долины, он прекрасно понимал, в чем состоит суть данной идеи. Когда приходило время, он поднимался из этой долины наверх и вновь окунался в свою обычную жизнь. После этого он был готов работать над тем, что раньше представлялось ему абсурдом.

Мне кажется, что своей метафорой этот ученый очень точно выразил суть того, как совладать с абсурдом. Несколько сгустив краски, можно сказать, что он:

- 1) представил себя в фантастической ситуации, для того чтобы смыть налет рационализма;
- 2) согласился с абсурдом, несмотря на то, что он не был в состоянии понять его;
- 3) признал свое поражение еще до того, как начал что-либо предпринимать;
- 4) призвав на помощь волю, дисциплину, опыт, творческие способности и даже игривость, он все-таки поднялся наверх и вернулся к работе, при этом, сохраняя в какой-то части своего сознания уважение к абсурду, с которым ему впервые довелось встретиться.

### **Следы грабель**

Если абсурдность присутствует во всем, если самыми важными задачами являются безнадежные дела, то зачем продолжать играть в эту абсурдную игру? А играем мы потому, что других игр просто нет. Да, она абсурдна. Да, выбирать не из чего. Но именно эта игра и стоит того, чтобы в нее сыграть, и она стоит того, чтобы в нее сыграть хорошо.

Как-то раз я консультировал одну большую государственную организацию, которая заведует парками. Работники, отвечавшие за содержание в чистоте мест для пикников, пожаловались мне, что они не только должны убирать мусор, что само по себе не вызывало никаких возражений, но и загребать землю вокруг столов граблями.

Я не совсем понимал, что они имеют в виду, и поэтому переспросил: "То есть, когда мусор убран, ваше начальство хочет, чтобы вы оставили на земле следы грабель, - я правильно понял?"

Они отвечали: "Да, да, вот именно. Они хотят, чтобы мы оставили следы грабель!"

Я уже открыл было рот, чтобы согласиться, что это абсурдное требование, но вдруг остановился и подумал про себя: "Гм! А ведь те, кто исполняет эту работу наиболее качественно, оставляют на земле следы грабель!" Кажется, что может быть пустячнее, чем следы грабель? Но, с другой стороны, что может быть более важно, чем следы грабель?

С тех пор "следы грабель" стали для меня важной метафорой. Она символизирует ситуации, когда человек делает не только необходимое, но и желательное. Когда

присутствует не только функциональность, но и эстетика. Менеджмент может быть безнадежным делом - невероятным и абсурдным, но я знаю наверняка, что хотел бы как можно лучше сыграть в эту игру. Мне очень хочется сделать все правильно, даже невзирая на то, что я знаю, что такого понятия, как "правильно", просто не существует. Наверное, у менеджеров просто нет иного выхода, кроме как сражаться за безнадежные дела и в то же время решать "маловажные" задачи - оставлять следы грабель, так сказать. Стоит кое-чему поучиться у руководителя, который дает своим подчиненным такие указания. Возможно, он и не оказывает на участников пикников никакого воздействия своими следами грабель. Тем не менее, это помогает им чувствовать себя лучше и счастливее. Возможно, что и сам начальник будет чувствовать себя так же.

### **33. Мой совет - не принимайте моего совета**

Совет стоит дешево - так гласит старая поговорка. Это означает не только то, что совет недорого стоит, но также и то, что давать советы очень легко. Совет - самая быстрая и простая реакция, когда встречаешься с проблемой. Он относится к ситуации, с которой ты не связан непосредственно. Давать советы намного легче, чем пытаться понять, слушать и анализировать. Мы знаем это по себе - большинство из нас дает хорошие советы другим, но при этом сами мы почему-то им не следуем. Как сказал старый фермер молодому специалисту по сельскому хозяйству: "Сынок, я прекрасно знаю, как стать в два раза лучшим фермером, чем я есть на самом деле".

Цель этой книги - не помочь советом, а углубить понимание парадоксальности всевозможных аспектов повседневной работы менеджера. Я был бы поистине разочарован, если бы все изложенное воспринималось как набор советов. От этого проку будет мало.

### **Приглашение к размышлению**

Прежде всего, позвольте заметить, что слепое следование всем перечисленным в этой книге правилам приведет вас к непроходимому абсурду. Вам придется поступать вопреки тому, чему вас учили всю жизнь, вопреки тому, что вы собирались делать, и даже вопреки тому, чего фактически не можете не делать, даже если бы очень захотели. Когда я говорю: "Похвала не является стимулирующим фактором", кое-кто может интерпретировать это как "Не хвалите людей". Это, конечно же, не то, что я имел в виду. Кроме того, этому совету просто невозможно следовать. Можете попробовать, если хотите. Вы не сможете удержаться от похвал даже в течение одного часа. Эта привычка имеет в нас глубокие корни, и вряд ли мы в состоянии изменить ее.

Кроме того, противоположное толкование моих парадоксальных правил тоже будет истинным, и весьма трудно определить, какая полярность более целесообразна в том или ином случае. Когда я говорю, что мы должны меньше общаться или что технология всегда имеет обратный эффект, я вовсе не имею в виду, что мы должны отказаться от общения и технологий. Мы должны рассматривать обе полярности одного и того же правила одновременно, и тогда станет возможным лучшее понимание любых последствий наших действий. Когда я говорю, что мы не должны терять из виду невидимое; или что если вы нашли эффективную технику менеджмента, от нее необходимо отказаться; или что самое благоприятное воздействие на людей оказывают экстремальные ситуации, - то я на самом деле предлагаю вашему вниманию несколько фантастическую ситуацию - исключительно для того, чтобы стимулировать ваше мышление.

В некоторых случаях выведенные мною правила могут показаться несколько эгоистичными и даже аморальными. Пусть ваша собственная мораль будет на высоте. Поступайте так, чтобы вы начали любить других людей, а не так, чтобы другие начали любить вас. Это совет? Скорее, это предложение более тщательно проанализировать систему собственных мотиваций и взаимоотношений с окружающими вас людьми.

Но самая главная причина, по которой мои правила нельзя превратить в советы, состоит в том, что изменить собственный подход к лидерству и организационной жизни - отнюдь не простая задача. Когда менеджеры лицом к лицу сталкиваются с абсурдом, они либо начинают мыслить по-другому, либо не делают этого. Некоторых вещей невозможно достичь за счет одного желания сделать это. Понимание парадоксальной сущности человеческих отношений принадлежит именно к таким вещам. Вы должны сперва подвергнуть такой подход сомнению. Только в этом случае он станет вашим помощником в выработке собственного лидерского стиля.

### **В защиту обдумывания**

Большинство книг по менеджменту заканчиваются рекомендациями - что именно должен теперь делать менеджер по-другому; обычно рекомендации представлены в виде определенных формул или списка действий, которые необходимо предпринять. В конце концов, наше общество ориентировано на действия, особенно менеджеры. Но в этой книге не будет никаких предписаний к действиям. Как вы уже поняли, мое мнение состоит в том, что любое побуждение к действию является частью проблемы, а не ее решением.

Когда мы встречаемся с проблемами или трудностями, необходимы вовсе не оперативные действия, основанные на поверхностном взгляде, а внимательное рассмотрение всех сопутствующих аспектов, невзирая на их парадоксальность и абсурдность. В результате такого процесса может возникнуть новый взгляд на сущность лидерства. "Деланию" должно предшествовать обдумывание, даже в том случае, если в результате обдумывания возникает чувство дискомфорта из-за огромного числа парадоксов и дилемм. Пожалуй, это больше напоминает "уваривание", чем обдумывание.

Поэтому я вполне намеренно не заканчиваю эту книгу советами, а еще раз напоминаю о неразрешенных парадоксах, без которых поистине невысказано человеческое бытие.

### **Пробуждение Людвиг**

В музыкальном искусстве очень хорошо известна последовательность аккордов два-пять-один, которые относятся, соответственно, ко второй, пятой и первой нотам в гамме. Когда аккорды играют в этой последовательности на пианино, то слушатель испытывает чувство логичного завершения на третьем, последнем аккорде. Если сыграны только два первых аккорда, то у слушателя возникает ощущение натянутости, источником которого является незавершенная последовательность.

Легенда гласит, будто фрау фон Бетховен, мама Людвиг, будила его по утрам, играя только первые два аккорда, не заканчивая их последним. Даже во сне он воспринимал недостающий аккорд, и это настолько беспокоило его, что он поднимался с постели, чтобы закончить последовательность.

Наверное, если я закончу на этом книгу, то вы будете испытывать ощущения, сходные с ощущениями маленького Людвиг. Это меня вполне устраивает, потому что следующие ноты предстоит сыграть именно вам.

## Благодарности

Эта книга формировалась в моем воображении на протяжении многих лет, и мне оказали помощь в этом очень многие люди. Я благодарен им всем, но здесь я имею возможность выразить признательность только некоторым из них.

Ранее я уже упоминал о том, в каком долгу нахожусь перед Карлом Роджерсом и Алексом Бэйвеласом. Я не могу себе представить, что написал бы эту книгу, если бы не знал их. Некоторые из моих коллег, как бывших, так и нынешних, внесли свой вклад в мое понимание парадоксальной сущности человеческих отношений. Особо должен упомянуть Абрахама Каплана, Грегори Бэйтсона, Ролло Мэй, Пола Ллойда, Майкла Канна, Мэри Дуглас, Дона Джексона, Джонаса Салка, Дживана Табибяна, Чарльза Хэмпдена Тернера и Абрахама Маслоу.

Я хотел бы также выразить признательность нескольким десяткам лидеров из разных стран, принявшим участие в компьютерной телеконференции на данную тему; я проводил эту конференцию под эгидой Международного Форума Лидеров. Их вдохновляющие и полезные отзывы помогли выразить готовые идеи в форме книги. Особой благодарности заслуживают: Линн Робинсон, моя давняя помощница, за ее поддержку, помощь и умные советы в процессе подготовки книги; Андреа Лоренс Стюарт, которая терпеливо набирала текст и занималась редактированием первого варианта книги - я очень ценю ее советы; Халлок Хофман, Ральф Кейс, Мэри Бун и Ральф Мендоза, которые всячески помогали воплотить эту книгу в жизнь. Конечно же, я хотел бы поблагодарить мою семью, чей интерес и помощь служили постоянным источником вдохновения.

Мне необыкновенно повезло, что моим литературным агентом была Маргарет Мак-Брайд, а моими редакторами - Фредерик Хилс и Бартон Белс из издательства "Simon & Schuster". Совместная работа с ними многому меня научила и была необыкновенно приятна.

В заключение я хотел бы выразить глубокую признательность Ноэлю Гринвуду, который много дней провел, работая вместе со мной над бесчисленными черновыми вариантами книги. Я настолько начал уважать его редакторские способности, что вряд ли буду публиковать следующую книгу без него.

Диссертации моих бывших студентов Марсин Джонсон и Эдит Эгер были написаны для Сэйбрукс-кого института в Сан-Франциско. Некоторые из материалов этой книги основываются на написанных мною ранее статьях, публиковавшихся в *Saturday Review* и *Journal of Humanistic Psychology*. Глава "Похвала не стимулирует" написана по материалам моей статьи для *Harvard Business Review*.