

Д Ж О Н   А Д А И Р

# ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ и самим собой

КОНЦЕПЦИЯ БЕЗУСЛОВНОГО УСПЕХА



Неоспоримое лидерство

Рациональный тайм-менеджмент

Результативная мотивация

Безупречная коммуникация

**Инструменты достижения стопроцентного результата,  
применяемые самыми успешными менеджерами**

Д Ж О Н   А Д А И Р

**ИСКУССТВО  
УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ  
и самим собой**

МОСКВА



2006

JOHN ADAIR

Effective Leadership © By John Adair, 1993, 1998  
© Перевод с английского Юрия Гольдберга, 2003

Effective Time Management © By John Adair, 1988  
© Перевод с английского Михаила Анфимова, 2003

Effective Motivation © By John Adair, 1996  
© Перевод с английского Юрия Гольдберга, 2003

Effective Communication © By John Adair, 1997  
© Перевод с английского Юрия Гольдберга, 2003

Художественное оформление *Евгения Савченко*

А 28 Адаир Д.  
Искусство управлять людьми и самим собой. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 656 с.

ISBN 5-699-14569-9

Сегодня успешный руководитель — это тот, кто умеет воодушевлять других людей, вести их к достижению поставленных целей и способен убедить членов своей команды без колебаний принять свои жизненные ценности.

Джон Адаир, всемирно признанный гуру психологии управления людьми, предлагает опробованные временем, но при этом прогрессивные, четко настроенные и эффективные инструменты для усиления мотивации, развития лидерских навыков и коммуникационных способностей, использования эргономичного тайм-менеджмента, которые помогут всем менеджерам — от начинающего до высокого профессионала — постигнуть все законы эффективного управления.

УДК 159  
ББК 88.5

ISBN 5-699-14569-9

© Издание на русском языке. Оформление.  
ООО «Издательство «Эксмо», 2006

# Содержание

## ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

### ВВЕДЕНИЕ

Цель книги .....	21
Как пользоваться этой книгой .....	22
Как мы учимся .....	22
Использование врезок .....	23

### Часть 1

#### ПОНИМАНИЕ ЛИДЕРСТВА

##### Глава 1. КАКИМ ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИЛИ СТАТЬ

Выбор нового лидера .....	27
Характер в лидерстве .....	29
О честности .....	30
Упражнение 1 .....	31
Резюме .....	31
Контрольные вопросы .....	32

##### Глава 2. ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ ИЛИ ЧЕМУ НАУЧИТЬСЯ

Упражнение 2	
Модель «Элга» .....	35
Упражнение 3	
А как бы поступили вы? .....	40
Знать свою профессию .....	41
Контрольные вопросы	
Подходите ли вы для данной ситуации? .....	42

## Глава 3. ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ

Характеристики группы и потребности группы .....	43
Характеристика коллектива .....	44
Функции группы .....	46
Американская теория потребностей группы .....	47
Модель трех кругов .....	49
Личность и коллектив .....	50
Понимание личности .....	52
Взаимодействие потребностей .....	54
Упражнение 4 .....	55
Упражнение 5 .....	57
Положение лидера .....	59
Резюме .....	63
Контрольные вопросы Модель трех кругов .....	64

## Глава 4. НЕКОТОРЫЕ ОБОБЩЕНИЯ

Функции лидерства .....	66
Коллективные решения .....	67
О последовательности .....	69
Еще раз о теории черт характера .....	69
Упражнение 6	
Другие качества лидера .....	71
Различные уровни лидерства .....	72
Лидерство и ценности .....	73
Резюме .....	76

## Глава 5. НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕНЕНИЯ

Упражнение 7 .....	77
Обучение лидерству .....	81
Памятка лидера .....	83
Упражнение 8 .....	84
Резюме .....	89

## Часть 2

## РАЗВИТИЕ СВОИХ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

## Глава 6. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Резюме .....	93
Контрольные вопросы Постановка задачи .....	94

## Глава 7. ПЛАНИРОВАНИЕ

Поиск альтернатив .....	95
Как усилить творческое начало .....	99
Упражнение 9 .....	100
Упражнение 10 .....	100
Разработка плана на случай непредвиденных обстоятельств .....	102
Резюме .....	103
Контрольные вопросы Планирование своей работы .....	103

## Глава 8. ИНСТРУКТАЖ

Эффективное выступление .....	105
Инструктаж и коллективная работа .....	106
Упражнение 11 .....	109
Инструктаж организации .....	110
Инструктаж отдельных людей .....	112
Резюме .....	113
Контрольные вопросы Инструктаж .....	114

## Глава 9. КОНТРОЛЬ

Управление совещанием .....	117
Контроль в организациях .....	118
Самоконтроль .....	119
Резюме .....	121
Контрольные вопросы Контроль .....	121

## Глава 10. ОЦЕНКА

Оценка последствий .....	123
--------------------------	-----



Оценка деятельности коллектива .....	125
Аттестация и обучение людей .....	127
Оценка личных качеств человека .....	131
Самооценка .....	133
Резюме .....	133
Контрольные вопросы	
Оценка .....	134
<b>Глава 11. МОТИВИРОВАНИЕ</b>	
Успех .....	138
Признание .....	139
Интерес к работе .....	141
Ответственность .....	141
Продвижение по службе .....	142
Резюме .....	145
Контрольные вопросы	
Мотивирование .....	146
<b>Глава 12. ОРГАНИЗАЦИЯ</b>	
Организация коллектива .....	147
Организация в организации .....	149
Хороший лидер делегирует полномочия .....	156
Реструктурирование работы отдельных людей .....	158
Самоорганизация .....	158
Резюме .....	160
Контрольные вопросы	
Организация .....	162
<b>Глава 13. ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР</b>	
Область задачи .....	163
Области коллектива и индивидуума .....	166
Резюме .....	169
Контрольные вопросы	
Личный пример .....	169

**Часть 3****СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА**

<b>Глава 14. ЗАНИМАЕТСЯ ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПИТАНИЕМ ЛИДЕРОВ?</b>	
Упражнение 12 .....	79
Резюме .....	187
Контрольные вопросы	
Воспитывает ли ваша организация лидеров? .....	188

**Глава 15. ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА**

Упражнение 13 .....	190
Упражнение 14 .....	195
Упражнение 15	
Самосовершенствование .....	196
Заключение .....	198
Контрольные вопросы	
Программа самостоятельного развития лидерства .....	198
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b>	
Ответы на вопросы упражнений .....	200
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b>	
Анализ лидерства в конкретной ситуации .....	206
Джино Уоткинс .....	206
Анализ .....	209
Заключение .....	212

**ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	215
-----------------------	-----

**Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ - ИСТОРИЯ ВОПРОСА**

Природа времени .....	217
Революция в часовых механизмах .....	218
Дисциплина времени .....	220
Время подобно деньгам .....	221
Ключевые моменты .....	224

**Глава 2. ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ВРЕМЕНИ**

Случай нерешительного человека .....	225
--------------------------------------	-----

Случай плохого делегирования . . . . .	227
Случай плохого руководителя . . . . .	229
Случай неэффективного председателя . . . . .	231
Случай инструктора, не имеющего цели . . . . .	233
Управление временем — личная проблема . . . . .	234
Ключевые моменты . . . . .	236
<b>Глава 3. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО ОЩУЩЕНИЯ ВРЕМЕНИ</b>	
Ведите журнал времени . . . . .	238
Просмотр и размышление . . . . .	240
Что происходит при управлении временем . . . . .	242
Ключевые моменты . . . . .	243
<b>Глава 4. КАК УСТАНОВИТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ</b>	
Планирование жизни в перспективе . . . . .	245
Жизнь — это путешествие вперед . . . . .	246
Знайте себе цену . . . . .	248
Природа политики . . . . .	250
Ключевые моменты . . . . .	251
<b>Глава 5. КАК ПОСТРОИТЬ СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ</b>	
Составление бюджета времени . . . . .	252
Какой оперативный план вам нужен . . . . .	254
Характеристика целей и объектов . . . . .	256
Нормы времени для рутинных дел . . . . .	256
Квартальный обзор . . . . .	258
Резюме . . . . .	259
<b>Глава 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДНЯ</b>	
Отношение ко времени . . . . .	261
Начните с ежедневника на год . . . . .	263
Ежедневный лист . . . . .	264
Учитесь говорить «нет» . . . . .	267
Фанатик времени . . . . .	268
Ключевые моменты . . . . .	269

## Глава 7. ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВАШЕ ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ

Какое время для вас наилучшее? . . . . .	271
Как развить творческие способности . . . . .	274
Лунное освещение . . . . .	276
Принцип Парето . . . . .	277
Ключевые моменты . . . . .	277

## Глава 8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВРЕМЕНИ В ОФИСЕ

Планирование офиса . . . . .	279
Искусство использования письменного стола . . . . .	282
Работа с документами . . . . .	282
Как эффективно читать и писать . . . . .	285
Заставьте телефон работать на вас . . . . .	286
Как контролировать перерывы в работе . . . . .	287
Ваш профессиональный ассистент . . . . .	289
Ключевые моменты . . . . .	291

## Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ СОБРАНИЯМИ

Различные типы совещаний . . . . .	293
Цена совещания . . . . .	296
Подготовка к эффективному проведению совещания . . . . .	298
Расписание совещания . . . . .	300
Роль председателя . . . . .	301
Искусство рассчитывать время по минутам . . . . .	304
Упражнение для саморазвития . . . . .	306
Ключевые моменты . . . . .	307

## Глава 10. ИСКУССТВО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Трудности делегирования . . . . .	308
Что не может быть делегировано . . . . .	310
Что может быть делегировано . . . . .	311
Развитие ваших способностей делегировать полномочия . . . . .	317
Ключевые моменты . . . . .	321

## Глава 11. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ, ОТВЕДЕННОГО ДЛЯ ДРУГИХ ДЕЛ

Ежедневные рутинные дела . . . . .	323
Время ожидания . . . . .	326

Время путешествий .....	326
Телевидение .....	328
Ключевые моменты .....	329
<b>Глава 12. О ЗДОРОВЬЕ И ПРАЗДНИКАХ</b>	
Ваш энергетический баланс .....	330
О пользе хорошего сна .....	331
Разумная диета .....	333
Делайте зарядку .....	334
О важности праздников .....	336
Практическая медитация .....	337
Борьба со стрессом .....	340
Ключевые моменты .....	345
<b>РЕЗЮМЕ: ДЕСЯТЬ ШАГОВ В СТОРОНУ ЛУЧШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА ВРЕМЕНИ .....</b>	<b>346</b>

## ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ .....	349
ЦЕЛИ КНИГИ .....	350
СТРУКТУРА КНИГИ .....	350
КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ .....	351

### Часть 1

#### ПОНИМАНИЕ МОТИВАЦИИ

##### Глава 1. ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ

Смешанные мотивы .....	357
Мотивы на различных уровнях сознания .....	358
Теория «кнути и пряника» .....	359
Заключение .....	360

##### Глава 2. ЧТО ВАМ СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ

Происхождение теории ожиданий .....	362
Дальнейшее усложнение .....	364
Заключение .....	366

##### Глава 3. ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ

Физиологические потребности .....	368
Потребности в безопасности .....	369
Социальные потребности .....	371
Отсутствие друзей .....	372
Упражнение .....	372
Потребности в уважении .....	372
Потребность в самоактуализации .....	373
Ключевые положения теории Маслоу .....	375
Заключение .....	375

##### Глава 4. НЕ ХЛЕБОМ ЕДИНЫМ

Взгляды Маслоу на самоактуализацию .....	377
Самоактуализация и эгоизм .....	378
Процесс, а не конечная цель .....	379
Креативность человека .....	380
Теория X и теория Y .....	382
Упражнения .....	382
Служение другим .....	385
Заключение .....	386

##### Глава 5. ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ

Упражнение .....	388
Исследовательские работы Герцберга .....	388
Что вызывает неудовлетворенность работой? .....	392
Упражнение .....	394
Заключение .....	394

##### Глава 6. МОТИВАТОРЫ

Что вас мотивирует .....	397
Сравнение теорий Герцберга и Маслоу .....	399
Перспективы теории Герцберга .....	399
Заключение .....	404

**Часть 2****МОСТ ЧЕРЕЗ ПРОПАСТЬ****Глава 7. МОДЕЛЬ ТРЕХ КРУГОВ**

Перекрывающиеся области потребностей .....	406
Природа задачи .....	409
Задача — это нечто данное .....	409
Заключение .....	412

**Глава 8. УРАВНИВАЕМ ВОЗДУШНЫЕ ШАРЫ**

Упражнение .....	414
Соглашения и трансформации .....	415
Заключение .....	418

**Глава 9. ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ**

Функции лидерства .....	420
Коллективные решения .....	421
Лидер или руководитель — или то и другое вместе .....	423
Взгляд сверху .....	426
Заключение .....	427

**Глава 10. ВООДУШЕВЛЕНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**

Эффекты воодушевления .....	429
Отличительная особенность Нельсона .....	430
Как воодушевить других .....	431
Заключение .....	432

**Глава 11. ПРИНЦИП «ПЯТЬДЕСЯТ НА ПЯТЬДЕСЯТ»**

Формирование высокоэффективной команды .....	433
Кто виноват .....	434
Взгляните сначала на себя .....	435
Заключение .....	437

**Часть 3****КАК ПОЛУЧИТЬ ОТ ЛЮДЕЙ МАКСИМАЛЬНУЮ ОТДАЧУ****Глава 12. БЫТЬ МОТИВИРОВАННЫМ САМОМУ**

Подавать хороший пример .....	440
-------------------------------	-----

Упражнение .....	441
Будьте преданным делу и показывайте это .....	443
Правильно ли вы выбрали работу? .....	444
Скрытые ресурсы лидера .....	446
Упражнение .....	446
Ключевые положения .....	448

**Глава 13. ВЫБИРАЙТЕ УЖЕ МОТИВИРОВАННЫХ ЛЮДЕЙ**

Важен каждый член коллектива .....	449
Как разглядеть мотивацию в других .....	452
Упражнение .....	453
Ищите «мотив Микеланджело» .....	455
Ключевые положения .....	457

**Глава 14. СТАВИТЬ ТРУДНЫЕ, НО РЕАЛИСТИЧНЫЕ ЗАДАЧИ**

Упражнения .....	459
Определите свои стратегические цели .....	459
Важно достичь согласия относительно целей .....	461
Ключевые положения .....	465

**Глава 15. НЕ ЗАБЫВАЙТЕ, ЧТО ПРОГРЕСС МОТИВИРУЕТ**

Причины отсутствия обратной связи .....	466
Искусство воодушевления посредством информирования .....	468
Как поддерживать высокий моральный дух .....	468
Упражнение .....	470
Ключевые положения .....	473

**Глава 16. ОТНОСИТЬСЯ К КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ КАК К ЛИЧНОСТИ**

Главное — относиться к каждому человеку как к личности .....	474
Найти время для каждого человека .....	476
Отсутствующий пример плохого работника .....	477
Восстановление уверенности в себе .....	478
Ключевые положения .....	480

**Глава 17. ОБЕСПЕЧИВАТЬ СПРАВЕДЛИВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

Деньги, деньги, деньги .....	481
Сдельная оплата труда .....	484

Мотивация при помощи поощрения .....	486
Ключевые положения .....	489

#### Глава 18. ВЫСКАЗЫВАТЬ ОДОБРЕНИЕ

Характеристики одобрения .....	491
Упражнение .....	493
Первый шаг .....	494
Как отметить эффективность .....	495
Похвала должна быть умеренной .....	497
Используйте любую возможность .....	498
Ключевые положения .....	499

## ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ВВЕДЕНИЕ .....	503
КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ .....	504

### Часть 1

#### НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ

##### Глава 1. ПРИРОДА ОБЩЕНИЯ

Что такое коммуникация .....	507
Социальный контакт .....	511
Общее средство .....	512
Корни коммуникации .....	512
Невербальная коммуникация .....	513
Роль английского языка .....	515
Передача .....	516
Понимание .....	518
Роль обратной связи .....	519
Ключевые положения .....	520

##### Глава 2. НЕКОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИИ

Человек-невидимка .....	521
Недовольный клиент .....	524
Нервный докладчик .....	527

Словоохотливый председатель .....	528
«НЕТМА Лтд.» .....	531
Плохой работник .....	533
Эффективная коммуникация — персональная задача .....	534
Ключевые положения .....	536

##### Глава 3. ЭФФЕКТИВНО ГОВОРИТЬ

Выражайся ясно .....	539
Будь готов .....	540
Выражайтесь просто .....	543
Будьте яркими .....	546
Будь естественным .....	548
Будь краток .....	550
Ключевые положения .....	552

##### Глава 4. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Выгода от умения слушать .....	554
Болезнь невнимания .....	558
Навыки слушания .....	561
Умение слышать .....	564
Ключевые положения .....	566

##### Глава 5. УМЕНИЕ ПИСАТЬ

Секрет стиля .....	569
Как написать хорошее деловое письмо .....	571
Значение тона .....	572
Поучительный пример .....	574
Составление эффективных докладов .....	575
Ключевые положения .....	579

##### Глава 6. ИСКУССТВО ЧТЕНИЯ

Требования к себе как к читателю .....	581
Быстрое чтение .....	582
Выборочное чтение .....	584
Искусство просмотра .....	586
Ключевые положения .....	588

**Часть 2****КОММУНИКАЦИЯ НА РАБОТЕ****Глава 7. ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРЕЗЕНТАЦИИ**

Учет обстоятельств, аудитории и места . . . . .	592
Планирование и составление презентации . . . . .	595
Использование наглядных пособий . . . . .	597
Подготовка речи . . . . .	599
Репетиция с другими участниками . . . . .	601
Непосредственно выступление . . . . .	602
Ключевые положения . . . . .	605

**Глава 8. УСПЕШНЫЕ ИНТЕРВЬЮ**

Некоторые общие советы относительно интервью . . . . .	608
Структурирование интервью . . . . .	609
Искусство задавать правильные вопросы . . . . .	610
Аттестация . . . . .	611
Конструктивная критика . . . . .	614
Как воспринимать критику . . . . .	617
Критерий эффективности . . . . .	620
Ключевые положения . . . . .	621

**Глава 9. ПРОВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СОВЕЩАНИЙ**

Роль дискуссии . . . . .	622
Ясность цели . . . . .	624
Подготовка к совещанию . . . . .	624
Направление дискуссии . . . . .	626
Умение понять группу . . . . .	631
Ключевые положения . . . . .	635

**Глава 10. ОРГАНИЗАЦИИ: ГИМАЛАИ КОММУНИКАЦИИ**

Содержание . . . . .	639
Направления или потоки . . . . .	642
Ваша ответственность как лидера . . . . .	643
Ключевые положения . . . . .	649

# ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

# Введение

В последнее время взгляды на лидерство существенно изменились. Уровень образования повысился, и люди лучше научились выражать свои мысли. Ими больше нельзя командовать так, как раньше. В промышленности профсоюзы стали гораздо активнее и нередко воинственнее. Работа теперь усложнилась и требует совместных усилий многих людей — это общепризнанный факт. Но для достижения этих целей промышленность должна видеть в своих руководителях лидеров. И действительно, на любом предприятии вам признаются, что оно нуждается в улучшении лидерства на всех уровнях. Как же добиться этого?

## ЦЕЛЬ КНИГИ

Цель этой книги — помочь вам в совершенствовании своих качеств лидера. Я исходил из предположения, что вы лично заинтересованы в лидерстве. Возможно, ваша должность — вы так думаете, или вам сказали — требует лидерства. Возможно, вы уже являетесь опытным лидером или только стоите на пороге карьеры руководителя, которая потребует от вас стать лидером. В любом случае

### ЛИДЕРСТВО ИМЕЕТ ДЛЯ ВАС БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ.

Как же развить свою способность к лидерству?

1. Вам необходимо стимулировать свое **ОСОЗНАНИЕ** лидерства во всех его аспектах. Это значит, что вы должны чувствовать, когда необходимо лидерство в конкретной ситуации, и понимать, когда его не хватает. Кроме того, от вас требуется осознавать изменения ценностей общества (и изменения в промышленности, отражающей эти ценности), что усилит ваше понимание необходимости надлежащего лидерства в ситуации, когда требуется эффективное сотрудничество свободных мужчин и женщин.

2. Вы должны добиться **ПОНИМАНИЯ** принципов, требований и функций лидерства. Плохое лидерство некоторых руководителей отчасти обусловлено незнанием. Еще никто из них не мог мне назвать функций лидерства. Поэтому они упускают из виду один жизненно важный фактор. Хороший лидер понимает весь спектр поведения лидера и знает, в какой момент какая функция от него требуется.
3. Вам нужно совершенствовать свои **НАВЫКИ** выполнения необходимых функций. Эта книга подскажет вам не только когда и почему необходимо определенное действие, но и объяснит, почему его следует предпринять. Она описывает навыки в широком смысле этого слова, то есть методы, которые вы должны использовать, чтобы достичь желаемой цели и улучшить свои возможности как лидера. Однако данная книга не научит вас технике лидерства (в более узком смысле), которую часто преподают в ущерб искусству лидерства в целом. Сконцентрируйтесь на основных принципах и оставьте специфические приемы шарлатанам!

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Чтобы получить максимальную пользу от этой книги, лучше сначала бегло просмотреть ее, чтобы понять общие положения. Затем следует изучить материал подробнее, чтобы ответить на контрольные вопросы и выполнить упражнения. Если приятель или коллега сможет проконтролировать ваши ответы — тем лучше.

Не нужно думать, что вы должны взять в руки книгу и прочесть ее от начала до конца. Книга построена таким образом, чтобы двигаться от общего к частному, от целого к его составляющим. Некоторые люди предпочитают начинать обучение с частного (т.е. с упражнений, приемов и навыков), постепенно продвигаясь к общему. Если вы относите себя к этой группе, то вам, возможно, лучше начать со второй части книги и внимательно проштудировать ее, а затем прочесть первую часть. Общие идеи, представленные в первой части, предназначены для стимуляции дальнейших размышлений. Приступая к очередной главе, вы можете ответить на контрольные вопросы До ознакомления с материалом главы, а не после. Определите свою стратегию работы с книгой сейчас — в зависимости от глубины интереса и предполагаемого метода обучения.

## КАК МЫ УЧИМСЯ

Независимо от выбранного вами подхода к изучению книги вы ничего не узнаете о лидерстве, если не будете делать сознательных усилий, чтобы связать положения книги со своим жизненным опытом.

Важно помнить, что люди учатся в процессе взаимодействия между

ПРИНЦИПАМИ,  
или ТЕОРИЕЙ,      и      ОПЫТОМ,  
или ПРАКТИКОЙ

Обучение происходит именно тогда, когда между двумя этими полюсами (общим и конкретным) проскакивают искры. Поэтому вам требуется и то и другое. Различные случаи и примеры, включенные в состав данной книги, служат промежуточными ступеньками:

ПРИНЦИПЫ      ➤      ПРИМЕРЫ  
ТРЕТЬИХ ЛИЦ      ➤      ВАШ ОПЫТ

Аналогичным образом возможен и обратный процесс. Ваши практические знания, полученные из наблюдений за настоящими лидерами и из вашего собственного опыта, должны привести к тому, что вы конструктивно и критически сосредоточитесь на идеях, изложенных в этой книге.

Поэтому читать книгу нужно вдумчиво. Время от времени откладывайте ее в сторону, чтобы поразмыслить над определенными моментами в вашей собственной карьере, которые высветила книга. Такие размышления более действенны, чем пересказанные примеры из жизни других людей.

Ценность теории, принципов, основ или схемы лидерства заключается в том, что они сокращают время практического обучения. Как сказал Генри Форд: «К тому моменту, когда человек готов к выпуску из «университета опыта», он слишком стар для того, чтобы работать». Джордж Бернард Шоу добавлял, что плата за обучение в этом университете чрезвычайно велика. Ничто не спасет вас от ошибок, потому что никакие книги не могут заменить практического опыта. Однако метод проб и ошибок слишком дорогой и длинный путь обучения лидерству. Дешевле и быстрее учиться на ошибках других людей. Начинаящий должен рассматривать эту книгу как схематическую карту неизведанной страны. На самом деле местность может оказаться непохожей на этот грубый набросок. Со временем появится возможность начертить более точную карту, но для начала подойдет и эта.

Ничто не может соперничать с практическим опытом. Эта книга вряд ли научит опытного лидера чему-то новому, но она поможет ему упорядочить свои знания, чтобы наилучшим образом использовать их. Особенно полезной при этом может оказаться диаграмма трех кругов. Она отражает суть моего понимания лидерства.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕЗОК

Книга в первую очередь — практическое пособие, но я также надеюсь, что ее чтение доставит вам удовольствие. В дополнение к основному материалу я включил в текст врезки, которые представляют собой небольшую антологию



лидерства. Основная цель этого — подтолкнуть вас к размышлениям, предложив осязаемые примеры слов или поступков известных лидеров.

Вы обратите внимание, что я выбирал в основном цитаты лидеров-практиков, а не ученых — мне они представляются более полезными. Однако тот факт, что многие из этих высказываний принадлежат военным, требует комментария. Неужели я пропагандирую военный стиль лидерства в промышленности? Разумеется, нет. Однако основные принципы лидерства одинаковы в любой профессии. Я полагаю, что у вас хватит воображения, чтобы усваивать уроки лидерства из других сфер деятельности, отличных от вашей. Вы должны с моей помощью идентифицировать эти принципы и перенести или перевести на язык своей профессии. Надеюсь, что приведенные мной примеры подтолкнут вас к созданию собственной антологии лидерства, которая послужит дополнением к этим страницам.

Короче говоря, я надеюсь, что после прочтения книги у вас появится или углубится интерес к лидерству, что вы поймете наличие у этого явления внутренней структуры, что вы начнете искать способы полного раскрытия своих возможностей.

# Понимание лидерства

**Д**ля большинства людей понимание — это ключ, который отпирает дверь к действию. Вам необходимо знать о результатах исследований в этой области, а также принять или сформулировать общую концепцию лидерства. Эти знания послужат вам путеводителем или картой-схемой, когда при дальнейшем ознакомлении с материалом книги вы более глубоко изучите вопросы лидерства.

Изучив первую часть этой книги, ответив на контрольные вопросы, выполнив упражнения и ознакомившись с приведенными примерами, вы должны:

- 1) знать три основных подхода к лидерству и понимать, как они встраиваются в общую теорию **ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА**, основанную на модели трех кругов;
- 2) лучше **ЧУВСТВОВАТЬ**, как три области **ЗАДАЧИ**, **КОЛЛЕКТИВА** и **ИНДИВИДУУМА** взаимодействуют друг с другом — позитивно или негативно;
- 3) оценить **ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ** общей теории для отбора и обучения лидеров в промышленности и сфере услуг.

## ГЛАВА 1

### КАКИМ ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИЛИ СТАТЬ

Не подлежит сомнению, что некоторые люди обладают врожденным превосходством, которое позволяет им доминировать и оказывать влияние на современников, что делает этих людей признанными лидерами. Это явление так же очевидно, как и загадочно. Оно наблюдается в любом сообществе че-

ловеческих существ, в любых обстоятельствах и во всех культурных слоях. В школе и университете, на фабрике, верфи или в шахте, в церкви или государстве всегда найдутся люди, которые с полным на то правом занимают лидирующее положение и берут на себя общее руководство.

Так говорил выдающийся лектор, выступая в университете Святого Андрея в 1934 году. С незапамятных времен люди пытались понять этот природный феномен лидерства. Что дает человеку возможность влиять на себе подобных?

Этот лектор был убежден, что большинство людей считают лидерство «врожденным превосходством». Другими словами, либо это качество у вас есть, либо его нет. Прирожденный лидер естественным образом проявит себя в силу особенностей своего ума и качеств характера, которые гарантируют ему этот титул.

С 1934 года большое число лидеров, а также тех, кто наблюдал за лидерами или обучал их, составляли перечень качеств, которые, по их убеждению, присущи прирожденному лидеру.

Трудность состоит в том, что эти списки существенно отличаются друг от друга — даже с учетом того, что их составители использовали неточные синонимы для обозначения одной и той же черты. Кроме того, эти списки стали слишком длинными.

На самом деле существует устрашающий перечень характеристик, из которого обучающийся лидерству может составить свой набор. Два исследователя составили список из 1700 слов, которые могут быть использованы для описания личности.

В исследовании профессора Берда, проведенном в университете Миннесоты в 1940 году, было проанализировано 20 экспериментальных работ в области лидерства. Выяснилось, что только 5 процентов черт характера появляются в трех и более списках.

Опрос 75 руководителей высшего звена, проведенный американским журналом для бизнесменов «Форчун», выявил пятнадцать характеристик лидера: рассудительность, инициатива, предвидение, энергия, напористость, умение обращаться с людьми, решительность, надежность, эмоциональная устойчивость, честность, честолюбие, увлеченность, объективность и сотрудничество. Почти треть из 75 опрошенных сказали, что считают эти качества обязательными. Из ответов выяснилось, что эти черты характера не имеют общепризнанного значения. Так, например, определение надежности включало в себя 147 различных вариантов. Некоторые руководители приводили восемь или девять определений.

Помимо этой явной путаницы существует еще одно препятствие для принятия теории черт. Она не способна сформировать надежную основу для развития лидерства. «Смит не является прирожденным лидером», — так отзывался один из руководителей о своем подчиненном. Что может предпринять в этом случае руководитель? Что может сделать сам Смит? Предпо-

жение, что лидерами рождаются, а не становятся, смещает фокус с *обучения* лидерству на *отбор*. То есть предпочтение отдается ранней идентификации тех, кому повезло родиться с качествами лидера, а возможность обучения лидерству отрицается. Однако в настоящее время доказана ложность этой посылки.

С другой стороны, было бы неправильным вообще отрицать важность черт характера. Такой подход получил распространение среди ученых-социологов, и в основе его лежат две причины. Во-первых, они не смогли избрести необходимых инструментов для научного исследования таких неосознаваемых явлений, как черты характера, причем вряд ли им это вообще удастся сделать. Вот почему историк может рассказать нам о лидерстве не меньше, чем психолог, изучающий поведение людей.

Во-вторых, в действие вступают ценности, или тайные предубеждения. Социологи испытывают сильную склонность к эгалитаризму. Им неприятна сама мысль о возможности «врожденного превосходства» одного человека над другим. Таким образом, они склонны отрицать самое присутствие лидерских качеств в человеке.

Однако нам кое-что известно о характеристиках лидера. Обычно эти люди воплощают в себе качества, которые ожидает или требует от них коллектив. Сама по себе смелость (которая присутствует в большинстве списков, связанных с лидерством в военном деле) не способна сделать вас лидером сражения, но без нее вы не станете лидером. Если вы стремитесь стать начальником отдела продаж, то должны в полной мере обладать качествами хорошего продавца.

Глава технического отдела должен быть воплощением качеств инженера — в противном случае он не сможет добиться уважения подчиненных. Таким образом, лидер является зеркалом, отражающим характеристики коллектива.

## ВЫБОР НОВОГО ЛИДЕРА

«На этой неделе появились слухи о наборе добровольцев на новую спасательную шлюпку, призванную заменить ту, которая была потеряна неделю назад вместе со всем экипажем. Двадцать пять добровольцев из корнуольской деревушки Маусхол, где располагалась база погибшей команды, будут тренироваться под началом Лесли Виндспондса.

Всего считаются погибшими шестнадцать человек, восемь спасателей и восемь человек, находившихся на борту каботажного судна «Юнион Стар», которое врезалось в спасательную шлюпку во время операции по его спасению.

Наиболее вероятная кандидатура на руководство новым экипажем — это Майк Сазерленд, опытный моряк и член Тринити-Хаус. Однако окончательный выбор старшины шлюпки будет сделан после тренировок.

Вчера Виндспондс заявил: «В процессе тренировок обязательно об-

нарушится, что один или два человека обладают подходящими качествами и характером, чтобы взять на себя роль лидера в самых трудных условиях, а также выявятся самые лучшие члены экипажа. Именно они укажут, кого бы они хотели видеть своим лидером, и я надеюсь, что смогу помочь им сделать правильный выбор».

Из сообщений в прессе, декабрь 1961

Должны ли вы обладать высоким ростом, чтобы быть лидером? Исследование этого вопроса заставляет нас обратиться к истории. Де Голль был высоким человеком, а Наполеон невысоким. Рост не играет никакой роли. Исследования выявили другие общие факторы, такие, как ум и сообразительность.

После сравнительного анализа 124 книг и статей, в которых описывались попытки изучить качества и характеристики лидеров, Р. М. Стогдилл предложил два вывода, основанных на материалах 15 и более исследованных работ.

Обычно человек, занимающий лидирующее положение в коллективе, превосходит среднего члена коллектива в следующих отношениях: умственные способности, образование, надежность в выполнении своих обязанностей, активность и социально-экономический статус.

Качества, характеристики и навыки, требуемые от лидера, в значительной степени определяются ситуацией, в которой этот человек функционирует как лидер.

Более того, несмотря на многочисленные свидетельства обратного, «общий тренд результатов предполагает низкую позитивную корреляцию между лидерством и такими переменными, как биологический возраст, рост, вес, телосложение, сила, внешность, доминирование и умение управлять настроением. Факты говорят о равномерном распределении у лидеров таких черт, как интроверсия — экстраверсия, самоуверенность и контроль над эмоциями». С. А. Джибб так обобщил результаты этого и других подобных исследований: «Нельзя сказать, что лидер — это человек, характеризующийся определенным и неизменным набором черт».

Тем не менее совершенно ясно, что лидер должен быть личностью — в обычном понимании этого слова. Лидер может не быть, как говорится, «компанейским человеком». Но приходилось ли вам когда-либо встречать лидера, у которого не доставало энтузиазма и сердечности? Кроме того, большинство лидеров обладают характером.

Иногда характер определяют как то, что вы делаете со своей личностью и темпераментом, этим врожденным сплетением сильных и слабых черт. Лучше всего определить характер как часть личности, которая представляет для нас моральную ценность.

Это та сумма моральных качеств, по которой оценивается человек — помимо ума, компетентности и особых талантов.

## ХАРАКТЕР В ЛИДЕРСТВЕ

Характер представляет собой самодисциплину, преданность, стремление брать на себя ответственность и признавать ошибки. Это бескорыстие, скромность, готовность при необходимости пойти на жертвы и, на мой взгляд, вера в Бога. Позвольте проиллюстрировать свою мысль.

Во время критической фазы в сражении при Балдже, когда я командовал 18-м воздушно-десантным корпусом, другой командир корпуса, чье соединение сражалось рядом с моим, заметил: «Я рад, что вы прикрываете мой фланг. Тут все дело в характере». Мы были знакомы уже давно, и я знал, что он имеет в виду. «Согласен», — ответил я. Это не было преувеличением. Больше не нужно было никаких слов. Каждый из нас знал, что другой будет стоять до конца, предложит помощь, не дожидаясь просьбы, скажет правду, не пытаясь преувеличить свои заслуги, и никогда не нарушит данное слово.

Генерал Мэтью Б. Риджвей,  
последний командующий объединенными силами в Корее

С точки зрения морали интроверсия или экстраверсия человека не имеют никакого значения, но все мы восхищаемся стойкостью в тяжелых обстоятельствах, мужеством и состраданием. В чем же секрет моральной силы? Многие исследователи лидерства подчеркивали значение честности, которую виконт Слим определял как «качество, которое заставляет людей доверять вам».

Не так давно я принимал участие в совещании, целью которого было укрепить сотрудничество и взаимодействие между руководителями и рядовыми сотрудниками крупной машиностроительной фирмы. Во время перерыва на кофе ко мне подошел один из руководителей профсоюза и спросил: «Знаете, почему руководство заинтересовано в усилении взаимодействия? Они хотят заставить нас работать больше, не платя нам за это». Во время ленча я оказался за столом рядом с одним из руководителей компании. «Знаете, почему профсоюзы добиваются большего участия в управлении? — шепотом спросил он, наклонившись к самому моему уху. — Таким способом они получают от нас больше информации, чтобы обосновать свои требования повышения зарплаты». Это был пример полного отсутствия доверия с обеих сторон.

Недостаток доверия в профессиональных взаимоотношениях нередко является симптомом отсутствия индивидуальной или корпоративной честности. Американский президент Никсон был вынужден покинуть свой пост, потому что его признали нечестным человеком. «Я часто сталкивался с тем, — говорил Гарольд Макмиллан, — что человек, который никому не верит, обычно оказывается человеком, которому никто не верит».

Как-то в процессе консультаций один из руководителей фабрики по производству красителей рассказал мне о своем начальнике, которому он не верит. «И не только я», — добавил он. — «Почему?» — поинтересовался я. — «Он неискренен. В лицо он говорит вам одно, а за вашей спиной — совсем

другое. Нельзя сказать, что он лжет, — скорее манипулирует полуправдой. Однажды он сказал мне, что прочел книгу о Макиавелли. Ей-богу, это заметно». Из нашего разговора стало ясно, что его начальник не придерживается никаких моральных принципов — он просто руководствуется своими интересами. Вскоре после этого разговора я повстречал этого человека на одном из семинаров. Он с жаром отрицал лидерство, называя его «детской игрой». Он цинично отзывался о людях и о правде. «Зачем мне говорить моим людям правду, — спрашивал он меня, — когда я больше не собираюсь иметь с ними дело?»

### О ЧЕСТНОСТИ

**ХАРРИС:** Назовите главное качество лидера индустрии.

**ВУДРУФ:** Одно качество назвать нельзя, но необходимым является честность. Это несомненно. Большую роль играют такие качества, как эффективность, воображение, проницательность, упорство и так далее, но главным все же является честность.

**ХАРРИС:** Что в данном контексте вы подразумеваете под честностью?

**ВУДРУФ:** Большинство решений в бизнесе принимается на основе неопределенности, потому что вы не обладаете всей информацией, которую теоретически хотели бы иметь. Но вы должны оценить все имеющиеся в вашем распоряжении данные и принять решение. Но — и именно в этом смысле я подчеркиваю ведущую роль честности — это решение должно быть принято в рамках ответственности, которую несет бизнесмен. Он отвечает перед акционерами, работниками, потребителем и даже перед нынешним правительством. Он должен тщательно сбалансировать эти обязательства, честно и без всякого предубеждения. Вы можете, к примеру, принять решение, которое будет выгодно акционерам, но повредит обществу в целом. Честностью я называю способность не делать этого, осознавая, почему вы этого не делаете и во что это вам обойдется.

*Интервью Кеннета Харриса из журнала «Обсервер» с сэром Эрнстом Вудруфом, 1970*

Помимо честности в лидере еще очень важна цельность. Это качество предполагает личность, приверженную определенным нормам морали, художественным или иным ценностям. Основной среди этих ценностей является концепция правды. Вот почему большинство людей приравнивают цельность натуры к честности и искренности. Доказать это невозможно, но я убежден, что стойкая приверженность внешним ценностям формирует целостность личности и моральную силу характера. Честность человека всегда подвергается испытанию. Первая проверка происходит тогда, когда требование честности вступает в противоречие с личными интересами. Чему вы окажете предпочтение? Проходя через такие испытания, вы закаляете свою честность — точно так же железо несколько раз бросается в огонь, а затем расплющивается молотом о наковальню, прежде чем стать сталью.

## Упражнение 1

### Хотите ли вы достичь вершины лидерства?

Расположите следующие качества в порядке «наибольшей ценности для руководителей высшего звена», присваивая им номера от 1 до 25. Это упражнение может выполняться индивидуально или в группах.

Честолюбие.	Готовность к сверхурочной работе.	Целеустремленность.
Готовность упорно трудиться.	Любознательность.	Готовность идти на риск.
Предприимчивость.	Понимание других людей.	Лидерство.
Проницательность.	Математические способности.	Способность принимать решение.
Настойчивость.	Абстрактное мышление.	Аналитические способности.
Способность ясно излагать свои мысли на бумаге.	Честность.	Способность справляться с неприятными ситуациями.
Воображение.	Способность к эффективному администрированию.	Непредвзятость.
Способность находить благоприятные возможности.	Способность ясно и понятно говорить.	Способность быстро приспосабливаться к переменам.

Теперь сравните свои ответы с тем, как расставили приведенные выше качества успешные руководители бизнеса.

## Резюме

Традиционный подход к лидерству предполагает, что человек становится лидером группы благодаря обладанию определенным набором качеств. Эта концепция была опровергнута учеными. Они подчеркивают отсутствие согласия между исследователями в определении набора необходимых для лидера характеристик. Кроме того, такой взгляд на лидерство противоречит их понятию демократии.

Некоторые исследователи допускают, что лидеры обладают качествами, которые ожидаются или требуются от них членами коллектива. Так, например, старшина спасательной шлюпки должен являться воплощением качеств хорошего спасателя. Но существуют ли более общие, универсальные характеристики лидера? Большинство людей признают, что лидер должен быть личностью. Нередко важными считаются энтузиазм и сердечность. Кроме того, можно привести убедительные исторические свидетельства того, что важную роль в формировании лидера играет характер, включающий в себя моральное мужество и честность.

Понимание лидерства с точки зрения качеств личности и характера, которыми лидер наделен в большей степени, чем остальные, по-прежнему не утратило своего значения, однако это лишь один из аспектов проблемы.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

## ИМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О КАЧЕСТВАХ, НЕОБХОДИМЫХ ЛИДЕРУ?

Перечислите пять основных характеристик или качеств личности, требующихся от людей вашей профессии:

	Хорошо	Удовлетворительно	Слабо
_____	*	*	*
_____	*	*	*
_____	*	*	*
_____	*	*	*
_____	*	*	*

Теперь дайте оценку степени присутствия каждого из этих качеств в вашем характере.

Обведите цифру, которая соответствует оценке вашего характера на шкале интроверсии — экстраверсии.

Выраженный интроверт      Выраженный экстраверт

5      4 3 2 1 2 3 4      5

(Обычно лидеры являются амбивертами — то есть им свойственны черты как экстраверта, так и интроверта — с некоторым преобладанием экстраверсии.)

	Да	Нет
Проявили ли вы себя ответственным человеком?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нравится ли вам ответственность, а также преимущества лидерства?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Достаточно ли у вас уверенности в себе, чтобы выдержать критику, безразличие или непопулярность у других, чтобы эффективно работать с другими людьми без постоянного надзора?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли вас назвать активным и общительным человеком?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способны ли вы контролировать свои эмоции и настроение или они управляют вами?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли у вас свидетельства того, что окружающие считают вас сердечным человеком?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы привести случаи (за последние три месяца), когда вы намеренно проявляли нечестность или уклончивость в отношениях с людьми, которые работают под вашим началом?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проявляете ли вы энтузиазм в работе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Использовал ли кто-нибудь определение «честный» по отношению к вам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ГЛАВА 2

## ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ ИЛИ ЧЕМУ НАУЧИТЬСЯ

В основе другой теории лидерства лежит концепция *ситуации*. В своем крайнем выражении эта теория вообще отрицает существование такого понятия, как прирожденный лидер, и утверждает, что все определяется ситуацией. Одни ситуации делают лидером одного человека, а другие — другого. Поэтому бессмысленно рассуждать о лидерстве вообще. Этот ситуационный подход, как его называют, утверждает, что лидер и «стиль лидерства», который он выбирает, обуславливаются исключительно ситуацией.

В. О. Дженкинс опубликовал обзор 72 книг и статей на тему лидерства в военном деле, в котором пришел к следующему заключению:

«Лидерство зависит от конкретной ситуации, которую мы рассматриваем. Кто становится лидером определенной группы, занимающейся определенным делом, и какие качества для этого требуются — все это зависит от конкретной ситуации...»

Для иллюстрации этой теории представим себе людей, которые выжили после кораблекрушения и попали на берег тропического острова. Оказавшийся среди них солдат возьмет на себя командование в случае нападения туземцев, строитель организует работы по постройке жилья, а фермер будет руководить выращиванием съедобных растений. Другими словами, лидерство будет переходить от одного члена группы к другому в зависимости от ситуации.

Обратите внимание, что в данном контексте слово «ситуация» в первую очередь обозначает стоящую перед группой задачу. В одно время Королевские ВВС Великобритании обратились к этой доктрине, предположив, что при аварийной посадке бомбардировщика в джунглях руководство должен взять на себя не командир экипажа, а тот, кто лучше всего владеет ситуацией. Изменяются обстоятельства — меняется лидер.

Такая «смена лошадей» имеет определенные преимущества. Она подчеркивает важность знаний, касающихся конкретной проблемной ситуации. Как сказал один писатель, «власть переходит к тому, кто знает». Можно выделить три аспекта власти:

- 1) власть ПОЛОЖЕНИЯ — должность, звание, пост;
- 2) власть ЛИЧНОСТИ — врожденные качества;
- 3) власть ЗНАНИЯ — специального, профессионального.

Лидеры прошлого обычно опирались на первую разновидность власти, то есть они руководили в силу своего положения, но в настоящее время лидерам приходится в большей степени опираться на вторую и третью разновидности.

Однако специальные знания — это еще не все. Они играют важную роль на первых стадиях карьеры руководителя, когда он должен быть специалистом в своем деле.

Однако по мере расширения обязанностей он должен овладевать более общими навыками, такими, как лидерство, коммуникация и принятие решений. Он должен приобрести эти навыки, поскольку одни специальные знания не способны сделать его руководителем.

36-летний Майкл сделал блестящую карьеру «незаметного» сотрудника бухгалтерии одной британской фармацевтической компании. Он выдержал все экзамены и специализировался на налогах, приобретя высокую репутацию внутри фирмы. Он проработал в этой фармацевтической компании в течение двенадцати лет. Если руководствоваться ситуационным подходом, то он представлял собой идеальную кандидатуру на освободившееся место начальника отдела. Однако назначение застало его врасплох. Он не был готов к лидерству. Компания переживала спад, и моральный дух в отделе был низок. Вскоре Майкл столкнулся с проблемами, связанными как с эффективностью работы отдела, так и с взаимоотношениями с людьми, где его знание налогового законодательства ничем не могло помочь. Некоторое время он еще барахтался, но затем разочаровался в работе, уволился из компании и основал свое дело, выступая в качестве консультанта по налогам.

В какой степени общие навыки лидерства могут переходить из одной ситуации в другую? Несомненно, что навыки переносятся — но зачастую не люди.

Одна из причин такого положения — у них недостаточно специальных или профессиональных знаний в другой области деятельности. Подобно храбрости у солдата, такого рода знания и опыт сами по себе не превратят вас в лидера, но без них вы никогда не станете лидером.

Это не означает невозможности для лидера смены рода деятельности (например, бизнеса и политики) в отличие от перемещений внутри одной области (например, стать управляющим компанией, специализирующейся в области электроники, после того, как вы занимали должность директора завода по сборке автомобилей).

Однако при такой смене деятельности для достижения успеха лидер должен быстро овладеть основами или принципами новой отрасли или профессии.

Внутри определенной отрасли, такой, как обрабатывающая промышленность, помимо вида продукции существуют и другие ситуационные факторы. Одним из них является величина предприятия — мелкое, среднее или крупное.

Некоторых лидеров промышленности привлекают такие ситуации, когда предприятие нуждается в «обновлении» после периода спада и деморализации. Другие предпочитают эффективные и высокотехнологичные компании, способные к быстрому росту.

## Упражнение 2

### Модель «ЭЛГА»

Дэвид Моро занимает должность управляющего «Элга Груп». После окончания университета он служил в армии в качестве специалиста по обслуживанию радиолокационных станций. Его карьера также включала в себя должности менеджера по экспорту, инспектора рынка, основателя и управляющего «Синтекс Фармацетикс» и председателя правления «Веддел Фармацетикс».

Прочитайте следующий пример и ответьте на помещенные в конце вопросы.

«Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные». Это важное основополагающее изречение Черчилля цитирует Р. В. Джонс, выдающийся ученый-физик, который во время Второй мировой войны отвечал в английском правительстве за научные разработки. Его книга «Самая тайная их всех войн» может служить ценным пособием для руководителей, показывая, как великие победы одерживаются при помощи ума, упорной работы и вдохновения.

Ксенофон выразил эту мысль несколько иначе: «Маловероятно, что полководец заслужит презрение тех, кого он ведет за собой, если он способен сам сделать то, к чему призывает».

Применение этих звучных цитат, связанных с военным делом, в промышленности сопряжено с определенными трудностями. Мой опыт, насчитывающий уже более 30 лет, говорит о том, что существуют три вида компаний: быстро растущие с проблемами, вызванными необходимостью перемен: компании, продажи и прибыль которых в точности соответствуют годовой инфляции; компании, постепенно сдающие свои позиции. Стремление к энергичным действиям и удовольствие от всего нового приводят меня к тому, что я в конечном итоге останавливаюсь на третьей категории.

Когда в 1972 году я пришел в компанию «Элга», она не нуждалась в переменах. Технология получения сверхчистой воды и аппаратура для ее производства были и остаются достаточно современными, чтобы обеспечить практически неограниченное развитие. Способствуют этому два дополнительных фактора: загрязнение окружающей среды значительно усиливается и одновременно очень быстрыми темпами растет потребность в чистой воде в электронной, пищевой, фармацевтической промышленности, для нужд медицины и научных исследований.

Я обнаружил, что проблемы, обусловленные переменами, лучше всего решаются сочетанием двух простых концепций. Суть их выражается пословицами: «словами делу не поможешь» и «меры нужно принимать своевременно». Вы должны помнить, что 99 процентов людей воспринимают перемены как проклятие, и только на крайне малое число уверенных в себе или авантюристических личностей они действуют как шампанское. Более того, настоящим опимумом для народа является не религия, как считал гениальный Карл Маркс, а лидерство. Даже лидер на уровне подразделений должен знать, что

он делает и как, одновременно ведя за собой подчиненных и воодушевляя их на упорный и нелегкий труд. Мне кажется, что, для того чтобы лидерство пронизало всю структуру, необходимо реализовать несколько простых идей, связанных с тем, что я говорил выше.

1. Сделать так, чтобы ваша продукция была максимально уважаемой и полезной. Немногие обычные люди согласятся, чтобы их имя было связано с опасным, бесполезным или некачественным продуктом. В нашем случае чистая вода замечательно удовлетворяет требование полезности, хотя обеспечить отсутствие утечки и ржавчины в оборудовании для ее производства достаточно сложно.
2. Поощрять сотрудников к постоянному обучению, даже если это в конечном итоге приведет к их уходу. Люди ненавидят застой, а приобретение новых знаний и навыков оказывает тонизирующий эффект. У нас есть курсы французского языка и постоянные связи с местным технологическим колледжем, позволяющие работникам повышать квалификацию. Один из сотрудников компании получил ученую степень в университете Саутгемптона после годичного отпуска за счет компании.
3. Демократия в промышленности не настолько важна, как на этом настаивают профсоюзы. Большинство рабочих не обладают непомерными амбициями и не хотят участвовать в принятии непростых решений — именно за это платят высшим руководителям. С другой стороны, они хотят, чтобы с ними советовались, а также честно сообщали обо всем, что их касается: жалование, пенсия, выходные, график работы, безопасность и охрана труда. По этой причине у нас есть комитет, в ведение которого входят вопросы охраны труда, безопасности и социального обеспечения. Этот комитет оценивает влияние на работников всех аспектов деятельности компании и при необходимости принимает соответствующие шаги.
4. Еще древние римляне знали, что высокий боевой дух порождает непобедимость. Отряды командос — а в настоящее время подразделения SAS — часто демонстрировали, что вера в собственную легенду и гордость своими подвигами обеспечивают успех будущих операций. Если отдел продаж возглавляет угрюмый пессимист, то ощущение неминуемого краха может пропитать всю структуру отдела. Мы сделали так, чтобы ответственные посты занимали оптимисты, чей энтузиазм помогает торговым представителям путешествовать по своей стране и за рубежом с твердой уверенностью в успехе.
5. Вера в свою способность добиться успеха — это всего лишь часть, хотя и очень важная, боевого духа. В него входит множество других элементов, включая чувство воодушевления, которое является результатом новой продукции, премий, заграничных путешествий и, возможно, даже автомобилей повышенной комфортности, предоставляемых компанией своему руководству. Именно в целях борьбы с утомительным однообразием многие американские компании проводят свои конференции по продажам на Мальорке, на Карибских островах или в Афинах. Наши средства пока не позволяют такой роскоши, но в любом случае «Элга» снимает

для своих конференций красивое здание на холме в Чилтернских округах, откуда с высоты 700 футов открывается вид на расположенный в 20 милях отсюда Виндзорский замок.

Вообще говоря, молодость имеет перевес в воображении и энергии, и поэтому молодой коллектив обладает многими преимуществами при выполнении иррациональной задачи в мире современной промышленности, который отличается высокой степенью конкуренции. Большинству наших менеджеров от тридцати до пятидесяти лет, но, чем младше руководитель, тем больше ему требуется уверенности, чтобы эффективно действовать в условиях кризиса. Это качество можно выработать у них только одним способом: познакомить их со всей суровостью избранной профессии, не «нянчиться» с ними, одновременно оставляя за собой право вмешаться, когда ситуация выходит из-под контроля, обеспечив соответствующую квалификацию, обучение и отбор, а также сформировав в компании атмосферу спокойствия, дисциплины и одновременно непринужденности. Как однажды сказал лорд Чалфонт: «Людей, которые не умеют расслабляться, никогда не следует назначать на ответственные посты».

Что же вы рассчитываете получить, применив этот необычный набор идей? Оборот компании «Элга» вырос с 400 тысяч фунтов в 1972 году до 4 миллионов фунтов в 1980 финансовом году. За вычетом инфляции — в настоящее время это необходимое действие, позволяющее избежать банкротства, — продажи реально выросли в четыре раза, а прибыль и того больше: прибыль на капитал составила более тридцати процентов. Компания обрела стабильность, которую трудно поколебать — продажи в реальном исчислении росли с 1971 года. Руководители всех основных подразделений действительно изменились. Начав с малого, компания превратилась в лидера технологии очистки воды, а основная часть ее продукции экспортируется почти в 80 стран мира. Несмотря на то, что в компании занято всего 175 человек, ее деятельность охватывает весь спектр того, чем занимаются в крупных фирмах: реклама, связь с общественностью, статьи для разнообразных журналов, научно-исследовательские и конструкторские разработки, доставка и экспорт, послепродажное обслуживание, компьютерные программы, строительство зданий, участие в научных конференциях, а также персональные программы, включающие оценку и консультации.

1. В каких ситуациях Дэвид Моро склонен проявлять себя как лидер?
2. Изложите своими словами пять принципов, которые должны быть применены, чтобы «лидерство пронизало всю структуру».
3. Как вы думаете, был бы эффективен тот же тип лидерства, если бы Дэвид Моро стал главой крупного министерства с 30 тысячами сотрудников и занимался бы вопросами социального обеспечения?

Даже в пределах одной области деятельности — или внутри одной организации — ситуация может меняться. Некоторые утверждают, что изменения ситуации требуют смены лидера. Растущая компания нуждается в энер-

гичном и предприимчивом лидере; после завоевания рынка и формирования торговых марок этот человек может испытывать разочарование, и его следует заменить человеком другого склада.

Химическая компания построила новую фабрику по производству аммиака. На этапе ввода в эксплуатацию, который длился несколько лет, имели место многочисленные кризисы. Фабрика часто останавливалась, происходили несчастные случаи и выявлялись технические неполадки. В конце концов фабрика заработала на полную мощность. В новом, «стабильном» состоянии директор предприятия, который жаждал технических трудностей, уже оказался не на своем месте. Его заменили на более уравновешенного человека, уделявшего больше времени формированию добрых взаимоотношений в коллективе, которые требовались в данной ситуации.

Выход, конечно, состоит в том, чтобы развить в себе максимальную гибкость — с учетом существующих ограничений. Однако очень непросто понять эти ограничения. Легче делать предположения, которые оказываются необоснованными.

Марк никогда не думал, что может стать лидером в кризисной ситуации. Он работал школьным учителем в южной части Лондона. В выходные дни он повез группу мальчиков на пешую прогулку по холмам Уэльса. Однажды вечером нарушивший дисциплину мальчик отправился бродить по окрестностям и упал в заброшенную шахту. Марк не поддался панике и проявил завидное хладнокровие, взяв ситуацию под контроль. После того как спасательные службы прибыли на место и вытащили мальчика, они поблагодарили Марка за умелое руководство. Марк был ужасно измотан, но он узнал кое-что важное о себе самом. В противовес собственным ожиданиям и мнению, сложившемуся о нем у его коллег, он проявил способным образом реагировать на кризис и вести за собой остальных. В том же году в Италии произошел похожий, но более серьезный случай, когда маленький мальчик застрял в узком колодце. Поднялась ужасная паника. На место прибыл даже итальянский президент, но и он не смог обеспечить должного лидерства. Мальчик погиб.

Большинство людей, становясь старше, обнаруживают, что благодаря своим склонностям, интересам и темпераменту они больше приспособлены к лидерству в определенных областях. Позвольте проиллюстрировать это на собственном примере. Как и все мужчины моего поколения, я два года прослужил в армии.

Все мы в большей или меньшей степени не хотели служить. Те из нас, кто демобилизовались, не захотели становиться кадровыми офицерами, но у нас выявили склонность к лидерству и дали соответствующую подготовку. Будучи сержантом расквартированного в Египте батальона шотландских стрелков, я понял, что лучше справляюсь с обязанностями батальонного инструктора, как естественный лидер, чем командира взвода.

После того как я несколько месяцев прослужил в Иорданском арабском легионе в качестве адъютанта бедуинского пехотного батальона, мне предложили стать кадровым офицером и остаться в этом знаменитом воинском подразделении. Для двадцатилетнего юноши это было лестное предложение, соответствующее моему интересу к Иордании и комплексу «Лоуренса Аравийского». Однако я отверг это предложение, потому что инстинктивно чувствовал, что не рожден быть солдатом. В частности, у меня отсутствовало необходимое качество: быстрота реакции, или скорость восприятия. Подобно Моисею, я отношусь к людям «небыстрым на язык». Сравнивая себя с командиром девятого полка Питером Янгом, я вижу это абсолютно ясно. Он уже был награжден тремя крестами, а также орденом за отличную службу и проявил себя как бесстрашный офицер. В возрасте двадцати шести лет он поднялся до должности командира бригады. У него была способность мгновенно понимать, что необходимо делать в сложившейся ситуации. Похоже, его мозг в моменты кризиса работал на уровне рефлексов. Он был прирожденным солдатом. Свои взгляды на лидерство он формулировал одним предложением: «Лидер должен быть впереди».

Кроме интеллекта, общих способностей, а также и склонности или потенциала в той или иной области лидеры, действующие в кризисных ситуациях, должны обладать быстротой реакции. Тренировки, как правило, развивают и совершенствуют это качество.

Так, например, 10 августа 1981 года у самолета «Конкорд», взлетавшего из аэропорта им. Джона Кеннеди, внезапно взорвалась крышка шасси. На принятие решения отказаться от полета у командира ушла одна секунда. Лайнер уже набрал скорость 180 миль в час и еще через секунду должен был оторваться от земли.

Взорвавшаяся крышка серьезно повредила шасси. Пассажиры написали благодарственное письмо капитану Бристеру, спасшему их жизни. «Мы тренируемся выполнять такое экстренное торможение каждые полгода», — объяснял летчик.

Однако не все непредвиденные обстоятельства можно предусмотреть. Война дает нам множество примеров, когда быстрота мышления становится залогом успеха. В одной из бесед с Лас Казасом Наполеон рассуждал о том, как редко встречается у людей способность быстро реагировать на внезапную опасность:

«Что касается силы духа, то мне редко приходилось встречать людей из категории тех, кто всегда готов к действию. Я имею в виду спонтанную смелость, которая необходима в неожиданных ситуациях и которая, несмотря на непредсказуемый характер событий, дает нам свободу оценок и принятия решений».

Не страдая от ложной скромности, Наполеон нисколько не сомневался, что обладает подобной смелостью и что он встречал нескольких человек, равных ему в этом отношении.



## Упражнение 3

### А как бы поступили вы?

Представьте себе, что вы журналист, освещающий войну в Восточном Пакистане в 1971 году, которая привела к образованию Бангладеш. Вы устали после многочасового путешествия в грязном грузовике по холмам Ассама, предпринятого ради репортажа о войсках мятежников. Внезапно вы оказываетесь в кризисной ситуации, которая требует от вас мгновенной и эффективной реакции.

Вот как описывает случившееся реальный участник этих событий репортер «Дейли Экспресс» Дональд Симен.

«Они поставили восемнадцатилетнего парня к пальме и зачитали обвинение, которое должно было стоить ему жизни: РАСТРАТА БЕНЗИНА. Затем они приговорили его к расстрелу; приговор должен был привести в исполнение один человек. Я смотрел, как парень умолял сохранить ему жизнь. Я услышал щелчок затвора, когда бородатый палач дослал патрон в казенную часть своей винтовки. Парень уже плакал. Он в страхе закрыл лицо руками, ожидая выстрела.

Бензин представлял огромную ценность для повстанцев, в рядах которых арестованный сражался за независимость Восточного Пакистана. Ценность горючего была настолько велика, что велся учет каждой капли. Осужденный на смерть юноша «растратил» выделенную для его грузовика норму, спасая от гибели группу женщин, стариков и детей. Для меня и для вас даже во время войны расходование бензина ради спасения людей кажется гуманным. Но для армии оборванцев, сражающихся за создание независимого государства, такой поступок был преступлением, за которое предусматривается смертная казнь.

Члены скорого и сурового военного трибунала не проявляли никакой склонности к милосердию. Однако солдат, который привел меня к повстанцам, неожиданно спросил: «А как поступили бы вы?»

Смуглые лица повернулись ко мне. Теперь я был судьей, решавшим вопрос жизни и смерти в высшей апелляционной инстанции.

Я посмотрел на плачущего юношу. Ему было меньше лет, чем моему старшему сыну...

А как поступили бы вы?

Запишите свой ответ, а затем сравните его с тем, что сказал Дональд Симен.

Основной вывод, который можно сделать из ситуационного подхода, заключается в следующем: нужно с величайшей тщательностью выбирать область проявления лидерских качеств.

Обычно интересы, склонности и темперамент дают достаточную основу для принятия решения. Не имея музыкального таланта, я впустую потратил

бы время, стремясь стать дирижером Бостонского симфонического оркестра. Тем не менее, выбрав определенную область, вы должны развить внутри ее максимальную гибкость, чтобы уметь определять изменения в ситуации и реагировать на них так, как подобает лидеру. Одновременно с навыками лидерства вы должны расширять и углублять специальные знания и опыт в этой области.

## ЗНАТЬ СВОЮ ПРОФЕССИЮ

Еще одно качество, общее для лидеров в их готовности упорно трудиться, заключается в глубоком знании области своей деятельности. Мне приходилось слышать, как о человеке говорят: «Он вытянет за счет своих личных качеств». Возможно, он «вытянет» какое-то время, но независимо от достоинств его характера обязательно наступит момент, когда ему придется искать себе другую работу.

Я знал президента Рузвельта хуже, чем некоторых других мировых лидеров, однако несколько бесед с ним произвели на меня огромное впечатление, причем не только из-за его силы духа, но и из-за его поразительного знания сложных военных проблем. Он мог обсуждать стратегические планы на равных со своими генералами и адмиралами. Он обладал такими энциклопедическими знаниями о географии театров военных действий, что самые глухие уголки дальних стран четко отпечатывались на его мысленной карте. Президент Рузвельт был выдающейся личностью, но как лидер нации в период глобального конфликта он также делал свою работу, причем делал тщательно.

ДуайтД. Эйзенхауэр

## Резюме

«Пусть каждый человек занимается в жизни тем, что он лучше всего умеет», — писал римский поэт в первом веке нашей эры. Как лидер вы должны иметь темперамент, личные качества и знания, соответствующие выбранной рабочей ситуации.

Компетентность и профессиональные знания — это ключевая основа вашей власти. Но одной лишь компетентности в конкретной профессии недостаточно; здесь требуются более общие способности и навыки, относящиеся к лидерству, принятию решений и коммуникации. Они могут быть перенесены на другую ситуацию внутри той же области или даже в другую сферу деятельности.

В рамках своей специализации вы должны стремиться расширять свои специальные знания и совершенствовать способность вести за собой других. Это повысит вашу гибкость.

Даже внутри широких границ определенной отрасли или бизнеса ситуация будет меняться. Причиной тому — развитие технологии, экономики и общества. Вы готовы к этим изменениям?

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПОДХОДИТЕ ЛИ ВЫ ДЛЯ ДАННОЙ СИТУАЦИИ?

Да Нет

Чувствуете ли вы, что ваши интересы, способности (например, к механике или ораторскому искусству) и темперамент соответствуют сфере вашей деятельности?

☐ ☐

Можете ли вы указать сферу деятельности, в которой вы с большей вероятностью проявите себя как лидер?

☐ ☐

Сформировали ли вы «власть знаний»?

☐ ☐

Сделали ли вы все возможное на этой стадии вашей карьеры, чтобы получить необходимую профессиональную или специальную подготовку?

☐ ☐

Есть ли у вас опыт работы в нескольких областях и профессиях, опыт выполнения нескольких функций?

☐ ☐

Интересуетесь ли вы областями, примыкающими к сфере вашей деятельности и потенциально важными?

иногда ☐ ☐никогда ☐ ☐всегда ☐ ☐

Как можно оценить вашу гибкость внутри сферы вашей деятельности?

Хорошая. Вы реагируете на изменение ситуации с заметной гибкостью; вы хорошо читаете ситуации, осмысливаете их и реагируете так, как подобает лидеру.

☐ ☐

Адекватная. Вы доказали свою компетентность в одних ситуациях, но боитесь других; вы лучше всего чувствуете себя тогда, когда ситуация нормальна и предсказуема.

☐ ☐

Слабая. Вы хорошо приспособлены к определенной рабочей среде и не выносите перемен. Вас часто называют консервативным или негибким.

☐ ☐

## ГЛАВА 3

### ЧТО ВЫ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ

Третье направление исследований лидерства и представлений о нем сфокусировано на коллективе. Этот так называемый групповой подход склонен рассматривать лидерство с точки зрения функций, которые отвечают потребностям группы: что должно быть сделано. И действительно, если вы внимательно рассмотрите проблему лидерства, то обнаружите обязательное присутствие трех элементов, или переменных:

Лидер — качества личности и характер.

Ситуация — частично постоянная, частично изменяющаяся.

Группа — последователи: их потребности и ценности.

Сторонники группового подхода по-новому подошли к изучению групп. Вместо сравнительного анализа литературы по данному вопросу (как делали те, кто придерживаются теории черт) они формировали группы и изучали их в «лабораториях». Важным элементом этого появившегося в конце 50-х годов XX в. в Америке течения «групповой динамики», как его еще называли, были «Т-группы». «Т-группа» собиралась ежедневно на несколько часов на протяжении двух недель. «Инструктор» и «наблюдатель» не ставили перед группой никаких задач, кроме анализа собственной жизни. Они отказывались брать на себя роль лидера даже под значительным нажимом со стороны группы.

### Характеристики группы и потребности группы

Это экспериментальное применение небольших групп для обучения и исследований оказало серьезное влияние на развитие социальной психологии, которая была связана с изучением небольших групп, а не отдельных людей. В рамках социальной психологии возникло огромное количество идей и теорий относительно небольших групп. Одна из самых первых теорий — наиболее общая по отношению к небольшим группам — является и самой полезной для практического лидера. Эта теория утверждает, что каждая группа обладает уникальными характеристиками и в этом отношении похожа на отдельных людей. У всех нас разная внешность, и все мы разные личности. На практике это проявление индивидуальности группы означает следующее: то, что подходит для одной группы, может не подойти аналогичной группе внутри одной и той же организации.

Джеймс Риверс в течение пяти лет управлял отделением одного из крупных банков на севере Англии. Он внедрил несколько новых идей, касавшихся в основном общественной деятельности персонала: танцы, походы в театр, соревнования. Эти предложения всегда воспринимались с энтузиазмом, и Джеймса несколько раз приглашали выступить с докладом на тему повышения морального духа коллектива. Когда его назначили управляющим другим отделением, таким же по величине, но расположенным в Лондоне, он с воодушевлением принялся за внедрение подобной программы, но не получил поддержки. Риверс также заметил, что многие его любимые высказывания и идеи не производят желаемого впечатления. «Атмосфера в коллективе совсем другая, — жаловался он своему региональному менеджеру. — Как будто я уехал в другую страну. Невозможно представить, что это одна и та же компания».

Конечно, для появления такого корпоративного духа требуется, чтобы коллектив прошел через стадию формирования. Тогда возникнет его уникальный характер, требующий своего рода коллективной памяти. На стадии формирования коллективов лидеры получают особенно благоприятную возможность влиять на этот уникальный характер.

### ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛЛЕКТИВА

Очень важно, чтобы дискуссии в кабинете министров проходили, так сказать, на более высоком уровне, чем предоставленные министерствами информация и рекомендации. Совокупность глав министерств — это еще не кабинет. Кабинет состоит только из ответственных людей. Жизнеспособность правительства определяется именно широтой их суждений и решений, а не спорами относительно рекомендации чиновников. Интересно отметить, что очень скоро у кабинета министров появляется свой характер. Роль премьер-министра заключается в его культивировании, если этот характер эффективен и разумен, и его изменении, если это не так.

Собрание глав министерств, озвучивающих доклады своих чиновников, — это неудовлетворительно, но, с другой стороны, собрание министров, не имеющих контакта с административным аппаратом, — это нереалистично. Министр, который стремится управлять не только своим министерством, но и всеми остальными, только мешает. Некоторые люди готовы высказать свое мнение по всем вопросам. Их не следует поощрять. При необходимости я лишая их слова. Одного раза оказывается вполне достаточно.

Клемент Эттли

Другая часть теории подчеркивает не уникальные характеристики группы, а общие. Подобно людям, группы отличаются по внешнему виду и чертам характера, но имеют общие потребности. К полуночи мы все начинаем чувствовать усталость, к обеду голод и так далее. В соответствии с этой теорией у рабочего коллектива можно выделить три области потребностей:

- 1) достичь общей цели;
- 2) сохранить себя или поддерживать свою сплоченность;
- 3) потребности, с которыми приходит в коллектив каждый индивидуум.

#### 1. Задача

Одна из причин образования коллектива — это задача, которую один человек не может выполнить самостоятельно. Однако испытывает ли коллектив как единое целое потребность выполнить задачу за разумное время? В современном мире человек не осознает своей потребности в пище, если он хорошо питается, и точно так же коллектив не обращает особого внимания на ощущение

ние потребности, когда задача успешно выполняется. В этой ситуации единственным признаком существования потребности является удовлетворение или радость, охватывающие группу в моменты триумфа, а также счастье, которое общительный человек может причислять к наивысшим радостям.

Тем не менее прежде чем испытать подобное удовлетворение, многие коллективы проходят через «черную полосу отчаяния», когда кажется, что коллектив распадется, не выполнив задачи, ради которой он создавался. Если члены коллектива не преданы общему делу, то этот процесс будет сравнительно безболезненным, в противном же случае коллектив в той или иной мере столкнется с тревогой и разочарованием. Возможно, будут найдены «козлы отпущения», на которых возложат вину за общий провал и которых подвергнут наказанию. Возможно, будет проведена реорганизация и появятся новые лидеры. Таким образом, неприятности сильнее выявляют лицо коллектива, чем процветание. В сложной обстановке мы лучше выявляем признаки потребности, которая должна быть эффективно удовлетворена — независимо от того, для какой цели создавался коллектив.

#### 2. Сохранение коллектива

Осознать эту потребность нелегко. Жизнь любого коллектива — здесь уместна аналогия с айсбергом — по большей части невидима. Не очень помогает и понимание того, что потребность выполнения задачи связана с объектами, а потребность в сохранении коллектива — с людьми. Лучше всего представить, что коллективу угрожают внешние силы, направленные на его разрушение, а также внутренние, в виде деструктивных людей и идей. В этом случае мы получаем возможность увидеть, как коллектив отдает приоритет задаче противостояния этому внешнему или внутреннему давлению, проявляя при этом удивительную изобретательность.

Многие писанные и неписанные правила, действующие внутри коллектива, предназначены для того, чтобы любой ценой сохранить целостность коллектива. Те, кто раскачивает лодку, нарушают установленные стандарты или корпоративный баланс, сталкиваются с ответной реакцией — от дружеского снисхождения до неприкрытого гнева. Люди инстинктивно чувствуют, что «в единении — сила», что хорошие взаимоотношения, ценные сами по себе, также являются важным средством достижения цели. Эту потребность сформировать и поддерживать единство коллектива я называю потребностью в сохранении.

#### 3. Индивидуальные потребности

Кроме того, каждый человек привносит в коллектив свои собственные потребности, причем не только физические потребности в пище и крове, которые в наши дни в основном удовлетворяются при помощи выплаты заработной платы, но и психологические потребности. К ним относится потребность в

признании, ощущение занятости важным делом, статус, более глубокая потребность в общении с людьми на работе. Подобного рода личные потребности зачастую гораздо глубже, чем мы можем предположить.

Эти потребности уходят корнями в нашу повседневную жизнь. Они могут способствовать тому, что нас привлекает или, наоборот, отталкивает та или иная группа. В основе их лежит тот факт, что люди нуждаются друг в друге не только для выживания, но и для развития личности. Такое развитие проявляется в разнообразных формах — дружбе, браке, соседстве, — но рабочие коллективы в этом смысле особенно важны, потому что очень многие большую часть времени проводят именно на работе.

## Функции группы

Заслуга идентификации этих потребностей, вне всякого сомнения, принадлежит сторонникам школы групповой динамики. Сам факт формирования группы в отсутствие реальной задачи приводит к осознанию членами группы потребности в такой задаче, не говоря уже о ее выполнении. Коллектив выдвигает собственную задачу, а затем анализирует — под руководством наставника или наблюдателя — вклад каждого в выполнение этой задачи. Вклад каждого не является «однократным» действием, а все вместе они образуют определенную схему, которую можно назвать отражением функций, необходимых группе для выполнения задачи. Вот примеры этих функций:

Инициация: «Давайте начнем обсуждать вчерашнюю лекцию».

Поиск информации: «Нельзя ли попросить персонал расширить список рекомендуемой литературы?»

Предоставление информации: «Я уже сталкивался с такого рода упражнением и знаю, что лучше распределить задание по подгруппам».

Пояснение: «Мы должны решить все эти вопросы к пяти часам вечера, или можно дать ответ завтра утром?»

Обобщение: «Суммировав все сказанное, из нашего обсуждения можно сделать три основных вывода».

Проверка консенсуса: «Все согласны, что сегодня нам нужно поработать лишний час?»

Далее может выясниться, что некоторые люди лучше справляются с этими функциями или быстрее учатся это делать. Так, например, неопытный человек при проверке консенсуса может не посмотреть на лица остальных членов группы в поисках признаков согласия или несогласия. Поэтому несколько кивков, одобрительных возгласов или поднятых рук могут склонить его к допущению, что консенсус найден.

Более опытный человек глазами и голосом проверит, действительно ли вся группа пришла к единому мнению.

Другие действия или высказывания могут рассматриваться как функции, отвечающие потребности группы сохранить себя в состоянии некоего гомеостатического равновесия, чтобы не разрушиться в результате конфликта и не сократиться при неудаче. Эти функции по большей части сосредоточены на формировании и поддержании хороших человеческих отношений внутри группы. Основные функции, выявленные в «групповых лабораториях», включают в себя:

Воодушевление: «У нас осталось много времени, и мы в состоянии справиться с делом — давайте начинать»:

Выражение чувств группы: «Полагаю, все мы чувствуем, что к настоящему моменту продвинулись не очень далеко»:

Гармонизация: «Может показаться, что Майк и Джон говорят о разных вещах, но я убежден, что их точки зрения имеют много общего»;

Достижение компромисса: «Если вы согласитесь, что сначала мы должны закончить этот вопрос, то ваше предложение будет первым, которое мы рассмотрим завтра утром»;

Курирование: «Сюжен уже пять минут пытается принять участие в разговоре. Думаю, нам следует выслушать ее мнение. Сюжен?»

Согласно теории группового подхода, лидерство выражается в функциях, а не в личности. Любой человек, выполняющий функцию, которая оказывается эффективной или принимается группой, является лидером на данный момент.

Сторонники данного подхода допускали, что некоторым коллективам необходимы «подстраховочные» лидеры, то есть назначенные или избранные люди, которые будут выполнять необходимые функции, если не найдет-ся никого, кто способен это сделать.

## Американская теория потребностей группы

Американские специалисты в области социальной психологии сосредоточили свои усилия на более четком разграничении задачи и людей. Они потратили очень много времени, пытаясь определить идеальный стиль лидерства, то есть ту долю внимания, которую лидер должен уделять каждой из этих областей. Этот поиск заставил их вернуться к ситуации. Они пытались проанализировать факторы ситуации, которые требуют от лидера определенного рода поведения, — это было следствием широкого распространения в психологии бихевиористского подхода.

Двое американских ученых, Р. Р. Блейк и Дж. С. Моутон, специалисты в области поведения, придумали «координатную сетку», при помощи которой руководители могли определить, на что они ориентированы в большей степени, на задачу (продукцию) или на людей.

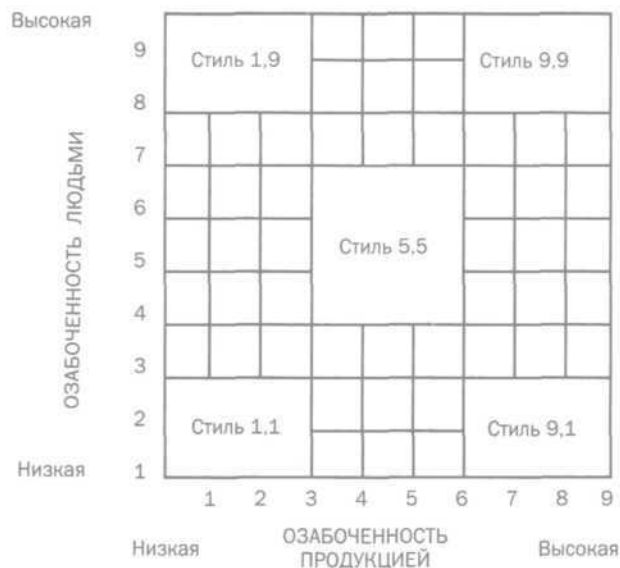


Рис. 3.1. Координатная сетка управления

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>Стиль 9,1</b> | концентрация на задаче, игнорирование людей. «Работа должна быть сделана независимо от того, что думают подчиненные».  |
| <b>Стиль 1,9</b> | милый «загородный клуб» — забота о людях, когда дружеские отношения ценятся выше производительности. «У нас отличная команда, но мы сделали не так уж много!»  |
| <b>Стиль 1,1</b> | и людям, и продукции уделяется мало внимания. «Моя основная задача — сохранить работу и избежать неприятностей».   |
| <b>Стиль 5,5</b> | компромиссный вариант, когда руководитель старается сделать максимум возможного, придерживаясь установленных правил. «Не будем расстраивать людей, но одновременно постараемся выполнять дневную норму». |
| <b>Стиль 9,9</b> | добиваться наивысшей производительности, формируя приверженность делу. «Как мне направлять энергию коллектива, чтобы достичь высокой производительности?»  |

Пытаясь определить, какой из так называемых стилей лидерства будет самым эффективным, Ф. Е. Фидлер учитывал такие факторы, как состав коллектива, структура задачи и «должностные полномочия» — власть или авторитет лидера, которые определяются его должностью. Эта довольно сложная «вероятностная теория эффективности лидерства» привела его к выводу, что «гораздо легче изменить должность или полномочия человека, скорректировать перечень его обязанностей, чем изменить его личность или

стиль управления». Однако эта теория и применявшиеся методы не получили широкого признания.

Другим, более поздним ответвлением исследований проблемы лидерства, проводившихся в университете Огайо (которые подтвердили разницу в поведении лидеров в отношении задачи и людей), явилась работа П. Херси и К. Х. Бланшара. Их ситуационная теория лидерства делает упор на уровень «зрелости» подчиненных в отношении «конкретной задачи, функции или цели, которой пытается достичь лидер», считая его ключевым фактором в определении того, на что лидер должен направить свои усилия — на задачу или на взаимоотношения между людьми. Зрелость определяется как «способность ставить высокие и одновременно достижимые цели (успех — мотивация), желание и способность брать на себя ответственность, а также образование и/или опыт отдельных людей или коллектива в целом». Авторы подчеркивают, что эти «переменные зрелости должны рассматриваться только в связи с конкретной задачей».

На самом деле большая часть этого вопроса была адекватно освещена за двадцать лет до этого Р. Танненбаумом и В. Х. Шмидтом. В 1958 году в журнале «Гарвард Бизнес Ревю» они опубликовали оригинальную статью под названием «Как выбрать форму лидерства». Они сосредоточили свое внимание на принятии решения, утверждая, что степень, в которой лидер вовлекает коллектив в принятие решения, зависит от нескольких ключевых факторов, определяемых ситуацией. К этим факторам относятся и те, которые включены в приведенное выше определение «зрелости коллектива» — опыт, знания и мотивация. Несколько работ европейских исследователей подтвердили, что в зависимости от этих ситуационных факторов лидеры на самом деле по-разному принимают решения. Европейские ученые в большей степени восприняли теорию Танненбаума и Шмидта, чем их американские коллеги. При этом они сохранили исходное смещение понятий лидерства и принятия решений.

Таким образом, пути американских и европейских ученых в этом вопросе разошлись. Я не буду подвергать критике данный процесс, а лучше вернуться к своей теории. Это значит, что мы вновь обратимся к трем областям потребностей и к оригинальной модели, иллюстрирующей их связь.

## Модель трех кругов

Преподаватели на курсах групповой динамики часто используют модель трех кругов для иллюстрации трех категорий потребностей. Она появилась в черновике заметок, которые сформировали «теорию» в самом начале, но, насколько мне известно, никогда не были опубликованы. Таким образом, осталось неизвестным, кто впервые придумал эту блестящую в своей простоте модель.

Полезно вспомнить о различии между группой и индивидуумом, не позволяя этим понятиям размываться в общем термине «люди», «человеческие от-



Рис. 3.2. Модель трех кругов

ношения» или (того хуже) «социально-эмоциональная область». Европейская традиция важную роль отводит индивидуальности человека. А среди европейцев выше всего ценят личную свободу британцы. Разумеется, индивидуальность и индивидуализм не должны заходить слишком далеко. Стать личностью возможно только во взаимоотношениях с другими. Однако американская школа имела склонность подчинять личность группе. Подразумевалось, что группа сильнее, мудрее и обладает большими творческими возможностями, чем составляющие ее индивидуумы. «Желание группы» объявлялось высшим апелляционным судом. Возможно, эти взгляды были отражением социологических проблем Америки, где иммигранты традиционно должны были научиться приспосабливаться и быть такими же, как все. Разумеется, в 50-е и 60-е годы этой «коллективности» был нанесен ощутимый удар, поскольку ценность личности в американской традиции в равной степени сильна. Несмотря на существенные культурные различия, лидеры должны чувствовать как коллектив в целом, так и составляющих его индивидуумов, пытаться гармонизировать их при помощи третьего фактора — общей задачи.

### ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ

Сила коллектива также несомненна, и проявляется она в способности распределять роли для достижения общей цели. В команде игроков в крикет, как и во всяком другом коллективе, есть свой Весельчак, свой Брюзга, Ябеда и Миротворец; точно так же в ней можно найти Лидера Оппозиции и Придворного Шута.

Некоторые считают, что для них единственный путь добиться признания — это валять дурака. Разумеется, поле для крикета не единственная сцена для этой роли; низкая самооценка побуждала их к подобному поведению с самого детства, но коллектив способен закрепить за человеком образ шута. Не так давно в Мидлсексе у нас был такой игрок. В предыдущей команде он имел репутацию темпераментного человека, с которым трудно иметь дело. Он превратился в помеху для капитана команды и в предмет насмешек для остальных. (В одном из эпизодов, когда он считал, что имеет на подачу больше прав, чем капитан, он позволил мячу медленно прокатиться у своих ног и удариться в заграждение.)

Мы взяли его в команду из-за его несомненного таланта. Кроме того, он мне нравился. Во время тренировочных матчей при подготовке к сезону он все время падал при подаче (что вызывало сдержанный смех) и показал себя слабым полевым игроком (и это уже вызывало открытый смех, хотя я понимал, что такая его игра во время официальных матчей не принесет нам ничего хорошего).

Я решил, что мы не будем поощрять его и позволять ему валять дурака, а должны с самого начала относиться к нему серьезно, считая его нынешнюю игру точкой отсчета для будущих успехов. Между ним и другим боулером возникло продуктивное соперничество. Когда он впадал в отчаяние, мы напоминали ему о его достоинствах. Мы меньше смеялись над ним, и он все меньше испытывал потребность таким способом привлекать к себе внимание. Постепенно он все больше времени проводил на ногах и меньше падал и его игра в поле значительно улучшилась.

Роль шута выполняет, как минимум, две функции: веселит (иногда этот смех злой) остальных членов команды, которые серьезно относятся к своим обязанностям, и обеспечивает безопасность (часто сомнительную) «актеру». Знакомый директор школы рассказывал мне, что такой набор ролей встречается в любой комнате отдыха для учеников. Семьи тоже навязывают своим членам ограничивающие их роли.

Однако в крикете такие различия необходимы, что отличает его от других видов спорта, например гребли. Восемь гребцов заняты одним делом, и их обязанности не меняются на протяжении всей гонки. Каждый из них растворяется в команде и основное удовольствие получает от того, что ощущает себя частью великолепной машины. Рулевой берет на себя принятие решений и становится мозгом всего коллектива. Но даже ему особенно не над чем размышлять.

В крикете же, наоборот, команда является единым целым только благодаря дифференциации. У каждого игрока свои таланты — так же, как рост и вес.

Таким образом, крикетная команда, как и каждый из игроков, нуждается в разнообразных ресурсах, а совместная игра не означает подавления своеобразия или уникальности каждого.

Я уже говорил, что формирование слаженной команды зависит от баланса свободы и контроля — как в отношениях между игроками, так и для каждого в отдельности. Время от времени требуется пожертвовать лич-

ными амбициями ради успеха всей команды. Нужно, чтобы люди радовались успехам товарищей и идентифицировали себя с командой. Все это невозможно, если нет уважения. Без уважения смех становится гадким, а критика превращается в придирки. Единство команды может нарушиться.

Групповой подход — особенно если он осуществляется опытным капитаном — очень важен. С его помощью можно определить роли игроков, а можно и дезориентировать их. Он может либо поддерживать боевой дух, либо убить его. Он может способствовать гармонизации различных талантов и индивидуальностей, а также возникновению соперничества внутри команды, которое может оказаться не менее полезным, чем соперничество с противником. Мой опыт подсказывает, что дорога к совершенству не бывает безмятежной. Все постоянно меняется. Золотая чаша может оказаться с трещиной. Однако изъяны, подобно наростам на древесине биты, могут только укреплять ее.

Размышления Майка Бредли, капитана английской крикетной команды, победившей в серии ответственности лидера за формирование командного духа, который помогает раскрыться потенциалу каждого.

## Понимание личности

Личные потребности особенно важны с точки зрения мотивации, которая тесно связана с лидерством. Одна из задач лидера — мотивировать людей посредством сочетания вознаграждения и угроз (метод кнута и пряника). Новейшие теории и некоторые последние исследования дают основание предположить, что и вы, и я в значительной степени мотивируем себя сами, откликаясь на внутренние потребности. Будучи лидером, вы должны осо-

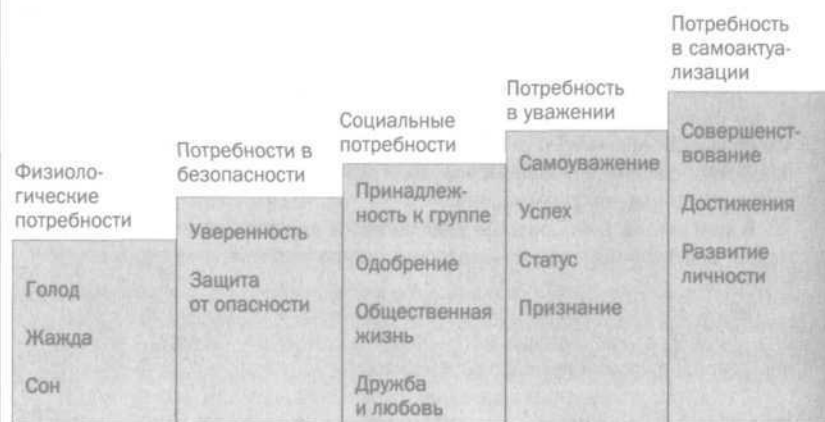


Рис. 3.3. Иерархия потребностей Маслоу

знавать наличие этих потребностей и понимать механизмы их проявления, чтобы действовать в согласии с человеческой природой, а не против нее.

Здесь, как и в других областях, полезно иметь упрощенную схему, и в этом отношении очень полезной может оказаться теория Маслоу о иерархии потребностей. Он предположил, что потребности человека расположены в порядке препотенции — самые сильные внизу, а более слабые (и более человеческие) вверху.

## Физиологические потребности

Это естественные потребности человека в пище, крове, тепле, сексуальном удовлетворении, а также другие потребности организма.

## Потребности в безопасности

К ним относится потребность чувствовать защищенность от физической опасности, а также потребность в физической, душевной и эмоциональной стабильности.

## Социальные потребности

К ним относится потребность в принадлежности и любви, потребность ощущать себя частью группы или организации, быть с кем-то вместе. Они подразумевают потребность любить и быть любимым, делиться с другими, быть частью семьи.

## Потребность в уважении

Эта группа потребностей распадается на две взаимосвязанные категории: самоуважение и уважение со стороны других людей. Самоуважение включает в себя потребность уважать себя, ощущать собственную ценность, адекватность и компетентность. Ко второй категории относится наша потребность в уважении, похвале, признании и статусе в глазах других людей.

## Потребность в самоактуализации

Потребность достичь максимума, полностью раскрыть свои способности и свой потенциал.

Абрахам Маслоу отметил две интересные особенности этих потребностей. Во-первых, если под угрозой оказывается одна из самых сильных потребностей, мы спускаемся по ступенькам иерархии, чтобы удовлетворить

ее. Вас, например, не волнует статус, когда вы умираете от голода. Таким образом, если предлагаемые вами как лидером изменения угрожают безопасности людей, то вам следует ожидать острой защитной реакции.

Во-вторых, удовлетворенная потребность перестает мотивировать. После удовлетворения одной области потребностей человек начинает осознавать другие свои потребности. Это, в свою очередь, начинает мотивировать его. Данная теория очень важна. Когда удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности, обусловленная ими мотивация не слишком сильна. Насколько этот принцип применим к высшим потребностям — это вопрос спорный.

В других своих работах Маслоу предложил иную иерархию потребностей, которые он сравнивал с галактиками в бескрайнем космосе подсознания: когнитивные потребности (любопытство, потребность в объяснении и понимании) и эстетические потребности (потребность в красоте, порядке и ясности). В последние годы жизни он много говорил о духовных потребностях, то есть о потребности преодолеть замкнутость собственного сознания и почувствовать себя частью некой большой трансцендентной общности. Придерживаясь традиций светского гуманизма, Маслоу не называл это Другое, в котором личность одновременно растворяется и обретает себя, богом, однако в его взглядах явно просматривается влияние иудаистских традиций, в которых он был воспитан. Вне всякого сомнения, за поисками человеком бога стоят настоятельные потребности.

Маслоу также внес существенный вклад в понимание индивидуальных потребностей, подчеркнув разницу между инструментальным и экспрессивным поведением. Большая часть наших действий направлена на удовлетворение потребностей: это средство или инструмент для достижения цели. Кроме того, поступки и слова человека являются отражением того, кто он или кем он стал. Так, например, фигурист или танцор выражает себя в танце. Такое разграничение помогает нам понять мотивы людей. Вы можете рассматривать лидерство как инструмент — средство выполнения задачи, удовлетворения индивидуальных и групповых потребностей — и как выражение того, кем вы стали и кем вы можете стать с точки зрения личности, характера и навыков.

## Взаимодействие потребностей

Модель трех кругов предполагает, что задача, потребности группы и индивидуумов всегда взаимодействуют друг с другом. Другими словами, между ними всегда существуют противоречия. Многие индивидуальные потребности — такие, как потребность в успехе или социальная потребность в дружеском общении, — частично удовлетворяются в процессе коллективной работы. Однако человек подвергается опасности эксплуатации в интересах выполнения задачи и доминирования группы таким образом, что это нарушает его личную свободу и независимость.

Основная мысль этой книги заключается в том, что каждый из трех кругов всегда должен рассматриваться во взаимоотношении с остальными. Будучи лидером, вы должны постоянно быть в курсе того, что происходит в вашем коллективе с точки зрения теории трех кругов. Вы можете представить себе круги в виде воздушных шаров, один из которых становится больше, а другой съезживается, или вообразить, что один круг полностью затеняется. Вырежьте из бумаги диск по размеру круга из диаграммы. Закрыв один из кругов, вы увидите, что одновременно закрываются и сегменты других кругов. Выполнив при помощи этого диска приведенное ниже упражнение, вы начнете вырабатывать у себя необходимое понимание.

## Упражнение 4

### 1. Закройте диском круг задачи.

Если коллектив не справляется с задачей, это усиливает присутствующие в коллективе дезинтеграционные тенденции и уменьшает степень удовлетворения индивидуальных потребностей.

После смены руководства машиностроительная компания «Полимоторс Лтд.» с численностью 50 работников постоянно срывала выполнение заказов. Менеджер по продажам винил в этом начальника производства, и наоборот. Они перестали разговаривать друг с другом. Моральный дух коллектива резко упал. Некоторые уволились. В конечном итоге фирма разорилась, и все 50 человек оказались на улице в период высокой безработицы в стране.

Приведите подобный пример из собственного опыта.

### 2. Закройте диском круг коллектива.

Отсутствие единства и гармоничных отношений в коллективе негативно влияет на результаты работы и на удовлетворение индивидуальных потребностей.

Отдел опытно-конструкторских разработок крупной бостонской фирмы, специализирующейся на выпуске электроники, стал жертвой разобщенности. Столкновение отдельных личностей и соперничество превратили работу в настоящий кошмар. Из-за плохой внутренней коммуникации коллектив не уложился в сроки. Творческие возможности коллектива упали до нуля. Вскоре участились прогулы, поскольку работники ощущали, что их социальные потребности абсолютно игнорируются на работе. В конечном итоге отдел пришлось разделить на два самостоятельных подразделения.

Приведите подобный пример из собственного опыта.



### 3. Закройте диском круг индивидуума.

Если человек испытывает разочарование и чувствует себя несчастным, он не в состоянии вносить максимальный вклад ни в выполнение общей задачи, ни в жизнь коллектива.

Генри служил клерком в юридической конторе. Он работал здесь уже более двадцати лет, и все считали его присутствие само собой разумеющимся. Никто не сообщал ему об успехах и перспективах фирмы. Он считал, что должен был получить повышение еще несколько лет назад, но должность досталась более молодому сотруднику. Генри также ощущал скуку и разочарование, потому что его предложения по совершенствованию работы остались без внимания. Постепенно он замкнулся в себе. Он отдавал минимум сил своей работе и старался уходить домой ровно в пять часов. Он больше не обедал вместе с коллегами. «Я просто жду пенсии», — признался он мне. Но до пенсии ему оставалось еще десять лет!

Приведите подобный пример из собственного опыта.

Круги также влияют друг на друга в случае позитивных изменений в одном из них.

1. Успех в достижении общей цели обычно формирует чувство общности и единства в коллективе. Победа сглаживает трения между людьми, и моральное состояние коллектива существенно улучшается.
2. Хорошие взаимоотношения между людьми и развитый командный дух, основанный на предыдущих достижениях, значительно повышают вероятность успеха в круге задачи и одновременно формируют более благоприятный климат для каждого отдельного человека.
3. Человек, потребности которого учитываются и который чувствует, что может внести особенный и ценный вклад в выполнение задачи и в жизнь коллектива, обычно достигает успеха в этих двух областях.

Позвольте привести всего лишь один пример этих трех взаимосвязанных процессов. Далее вы можете найти другие примеры, исходя из собственного опыта или наблюдений. Успех в выполнении задачи приводит к изменениям в областях коллектива и индивидуума.

Следующий пример я взял из собственного опыта. Во время прохождения военной службы я командовал взводом шотландских гвардейцев, расквартированных в зоне Суэцкого канала в Египте. Мы были частью сил охраны Суэцкого канала, что предполагало несение дежурства неподалеку от Порт-Саида. В течение шести месяцев взвод был распределен по различным постам, собираясь вместе лишь для тренировочных занятий или инструктажа. Летом весь батальон перевели на юг для охраны крупного полевого склада с амундией, расположенного в пустыне. Моему взводу была поставлена задача соорудить плотное заграждение из колючей проволоки вокруг одной

из площадок склада. На место нас и все необходимое оборудование доставили на грузовике, и мы начали работу с того, на чем закончили наши предшественники. Территория склада была настолько велика, что мы практически не видели других зданий.

В первый день мы установили около 200 ярдов проволоки. Было ужасно жарко, и солдаты выглядели не очень веселыми. На следующий день я снял рубашку и стал работать вместе с остальными, скручивая проволоку и прибавив ее к столбам. К концу дня мы установили 300 ярдов заграждений. Вечером я придумал несколько способов, как ускорить работу — в частности, делать предварительные запасы материалов — и на следующий день мы установили еще больше проволоки. На четвертый день со взводом произошло чудесное превращение: солдаты были веселы, бодры, полны идей, не испытывали желания бросить работу и стремились поставить себе еще более трудную задачу на пятый день. Так продолжалось в течение десяти дней.

Я заметил значительные перемены, произошедшие с рядовым Маккласки, который доставлял мне много неприятностей в казармах. Здесь он проявил себя как лидер бригады. Когда пришла пора уступить вахту другому взводу, он с энтузиазмом рассуждал о том, что мог бы устанавливать больше проволоки, если бы у него было необходимое оборудование. «Вам никогда не установить 700 ярдов заграждений за день», — говорил Маккласки солдатам, прибывшим нам на смену. И они не смогли этого сделать! Шрамы от проволоки на моих руках были видны еще несколько лет, но я вспоминаю эти дни под палящим солнцем не только как одни из самых счастливых, но как период, очень важный для формирования моих взглядов на лидерство.

Между прочим, я выполнял ту же работу с подразделением бедуинов, когда служил в Арабском легионе. На этот раз работа проходила в более опасных условиях. Бедуины откликались с наименьшей готовностью. Как говорил Лоуренс Аравийский, «бедуина трудно заставить, но легко повести за собой». Не относится ли это ко всем нам?

## Упражнение 5

1. Приведите пример из собственного опыта, когда круг коллектива был необыкновенно успешным — настоящий командный дух, единение, прекрасные отношения между людьми и хорошая коммуникация — и позволял справляться с факторами задачи, которые явились препятствием для менее сплоченного коллектива. Как повлиял коллектив на входящих в его состав людей? Приведите конкретный пример.

Небольшая фирма «Техком Лтд.» с персоналом 150 человек, расположенная в графстве Суррей, сумела добиться превосходных взаимоотношений в своем коллективе. Руководство и рядовые работники доверяли друг другу, и им нравилось работать вместе; они верили, что у фирмы есть будущее, и стремились к ее расширению. В 1981 году они оказались под ударом тяжелейшего экономического спада и столкнулись с жесткой конку-

ренцией со стороны южнокорейских фирм. Работники добровольно пошли на сокращение заработной платы, а руководство пообещало не проводить увольнений. Все удвоили свои усилия. Вскоре дела поправились, и фирма вновь заработала прибыльно.

2. Теперь приведите пример того, как круг индивидуума эффективно воздействовал на круг задачи, что также благоприятно сказалось на коллективе в целом.

Яркие случаи воздействия круга индивидуума на два других часто иллюстрируются на примере двух типов членов коллектива — лидеров и творческих личностей. Эти два качества могут сочетаться в одном человеке, которого называют предприимчивым, или являться особенностью разных людей. В каждом коллективе должны быть свои творческие личности независимо от того, являются они лидерами или нет.

### «ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ ВОПРОС ЗДРАВОГО СМЫСЛА»

«Компания «Плесси» обладала патентом на производство самоуплотняющегося соединения, разработанного американцами, и я предложил разработать свою собственную конструкцию. Мне ответили, что они не заинтересованы в этом». Разочарование заставило Майкла Мура основать собственную компанию.

Субконтракты обеспечивали поступление финансовых средств, пока Мур совершенствовал свое соединение. «Если в гидравлическую систему попадет вода, у вас будут проблемы, но если туда попадет воздух, то проблемы будут еще серьезнее. Поэтому, когда вы перед полетом проверяете гидравлическую систему при помощи наземного силового модуля, очень важно не допустить туда воздух», — говорил Мур.

Несмотря на то, что во время работы в «Плесси» Мур познакомился со многими авиационными специалистами, добиться признания новой идеи ему было тяжело. Первым его клиентом был «Хоукер Сэддли», использовавший идею в «Бьюкенере». Впоследствии устройство применялось в «Конкорде», «Торнадо», «Ягуаре» и серии вертолетов.

Следующим изобретением Мура было гибкое металлическое сочленение, которое большинство людей по определению считали невозможным. «Это была безумная идея, которая мне пришла в голову, когда со мной поделились сомнениями по поводу проблем, возникающих при взлете у истребителя «Харриер» с вертикальным взлетом и посадкой», — говорил он. Гибкое сочленение должно было работать при высоких температурах (580°C) и давлениях (380 фунтов на квадратный дюйм). Мур признает, что никто не верил, что это возможно. «Мы могли так точно обрабатывать металл, что стенки становились достаточно тонкими, чтобы гнуться. Мы остаемся единственными, кто умеет это делать». Это устройство применяется в европейском самолетостроении.

Репутация Мура как человека, умеющего достичь почти невозможного, привела к разработке приводных клапанов. «Четырнадцать лет назад, когда начались разработки «Ягуара», они пришли к нам и спросили, можем ли мы снизить габариты и стоимость клапанов. В то время они платили 280 фунтов за каждый клапан, который весил от двух с половиной до трех с половиной фунтов. Мы снизили цену до 70 фунтов, а вес до полутора».

Важно было понять, что если клапан можно привести в движение меньшей силой, то размер приводного двигателя можно уменьшить. «Это всего лишь вопрос здравого смысла, — пожимает плечами Мур, — но никто об этом не подумал. Теперь мы крупнейшие в Европе производители приводных клапанов».

Делались попытки скопировать клапан, но Мур говорит, что из-за больших объемов выпуска никто не может конкурировать с ними по цене. Он никогда не надеялся только на сложность своих устройств, чтобы защитить свой бизнес. «Производство должно нам обходиться в пенса, а продавать мы должны за фунты», — говорит он.

Каждый человек обладает определенным влиянием в коллективе. Это означает, что он способен помочь в формировании хороших взаимоотношений и позитивного климата на работе. С другой стороны, каждый человек вольно или невольно может использовать свое влияние и в негативных целях. Враждебные слухи, к примеру, в конечном итоге разъедают хорошие отношения, как капли кислоты разъедают металл. Сами по себе слухи и сплетни являются отражением нашего интереса к людям и по большей части безвредны. Однако злые и необоснованные слухи разрушают доверие в рабочем коллективе. Позитивно настроенные члены коллектива могут выступить в качестве заслона таким слухам. Для этого необязательно быть лидером.

### Положение лидера

Для того чтобы удовлетворить три области потребностей, необходимо, как вы уже убедились, выполнять определенные функции, но не все из них требуются постоянно. Вам требуются:

- 1) осознание того, что происходит в коллективе (групповые процессы и лежащее в их основе поведение, а также верхушка айсберга — содержание дискуссии);
- 2) понимание того, какая функция требуется в данный момент;
- 3) навыки выполнения этой функции, обеспечивающие достаточную эффективность. Их оценивают по реакции коллектива или изменению его поведения.

Но чьи это функции — рядового члена коллектива или лидера? Традиционная теория, как мы уже убедились, не дает четкого ответа на этот вопрос. В целом она больше говорит о лидерстве, а не о лидерах. Лидерство присуще функциям, а не личности. Таким образом, коллектив может распределять лидерство среди своих членов.

Если кто-то выполняет определенную функцию — например, обобщения, — которая принимается коллективом, то на этот момент эта функция становится функцией лидерства. Если коллектив не согласен, эта функция остается функцией рядового члена коллектива. Таким образом лидерство переходит от одного человека к другому, как мяч на футбольном поле. Конечно, некоторые коллективы могут избирать лидеров, но основная задача этих избранных лидеров заключается в подстраховке, когда они берут на себя функции, которые не способны выполнить другие члены коллектива.

Как уже говорилось выше, эти допущения частично обусловлены системой ценностей, и особенно неприятием идеи о существовании элиты прирожденных лидеров, имеющих превосходство над своими товарищами. Кроме того, в них отражены особенности групповых лабораторий: 16 или 18 человек примерно одинакового уровня развития собираются вместе, но им не ставится никакой задачи, кроме анализа собственной жизни. Такие группы очень полезны для целей обучения или исследования, но они существенно отличаются от реальных рабочих коллективов в промышленности или любой другой области человеческой деятельности.

Прежде всего перед рабочими коллективами стоит более конкретная, или объективная задача.

Коллективы, которые формируются для выполнения ими самими выбранной задачи, такие, как профсоюзы или спортивные клубы, обычно избирают своих лидеров, которые несут полную ответственность перед всем коллективом. В тех случаях, когда задача ставится перед группой, лидер



Рис. 3.4. ЧТО должен делать лидер

назначается руководством и является как бы частью многостороннего соглашения.

В этом случае лидер в первую очередь подотчетен назначившему его органу и только во вторую — если вообще подотчетен — коллективу. Он отвечает за все три круга потребностей.

Разумеется, это не значит, что лидер выполняет все функции, требующиеся во всех трех областях: это непомерная нагрузка для одного человека, и особенно в больших коллективах. Если он должным образом проявляет свое искусство лидера, то ему удается формировать у всех членов коллектива чувство ответственности, чтобы они естественным образом откликались на три области потребностей.

Однако за конечный результат отвечает он один. Именно лидер уходит в отставку, если задача не выполнена, если коллектив распался на враждующие группы, если люди впали в апатию. Именно поэтому лидерам платят больше, чем рядовым сотрудникам.

Очень важно понимать свое положение как лидера в связи с тремя кругами задачи. Вы должны быть одновременно снаружи и внутри. Между вами и остальным коллективом должна существовать определенная дистанция, но не слишком большая.

Причина сохранения этого элемента дистанцирования заключается не в том, чтобы поддерживать таинственность, а в необходимости жестких действий в области задачи, которые могут вызвать негативную реакцию со стороны коллектива или отдельных людей, столкнувшихся с нежелательными для них переменами. Вы ослабите свою позицию, если будете поддерживать слишком дружеские отношения с коллективом и подвергнетесь давлению — «мы от тебя этого не ожидали», — справиться с которым будет нелегко.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ УРОКИ

Дуглас Макгрегор был известным представителем школы «человеческих отношений», когда его вдохновили идеи «групповой динамики». Он работал преподавателем и консультантом во многих организациях, в том числе и в Великобритании, а в 1948 году его назначили президентом Антиохийского колледжа в Америке. У него хватило мужества признаться, что он делал ложные предположения относительно лидерства.

До Антиохийского колледжа я работал советником руководителей высшего звена во многих организациях и имел возможность наблюдать за ними. Я полагал, что знаю, как они относятся к своим обязанностям и что лежит в основе их действий. Я даже полагал, что смогу придумать для себя такую роль, которая позволит мне избежать некоторых трудностей, с которыми им приходилось сталкиваться. Я заблуждался!

Потребовался непосредственный опыт руководства и личное столкновение с этими проблемами, чтобы научиться тому, что невозможно усвоить путем наблюдения за другими людьми.

Я был убежден, к примеру, что лидер может успешно функционировать в качестве своего рода советника для своей организации. Я считал, что смогу не быть «боссом». Видимо, подсознательно я надеялся уклониться от неприятной обязанности принимать трудные решения, брать на себя ответственность за определенный курс, теряющийся среди множества туманных альтернатив, а также совершать ошибки и отвечать за последствия. Мне казалось, что я смогу действовать таким образом, чтобы понравиться всем, и что хорошие «человеческие отношения» устранят все разногласия и споры.

Как сильно я ошибался. Мне понадобилось на это пару лет, но в конечном итоге я стал осознать, что лидер не может избежать испытания властью, а также уклониться от ответственности за то, что происходит с его организацией. На самом деле основная функция высшего руководства состоит в том, чтобы нести на своих плечах ответственность за устранение неопределенностей, которые всегда присутствуют в важных решениях. Более того, поскольку важное решение никогда не удовлетворит всех членов организации, он также должен принимать на себя неудовольствие, а иногда и враждебность тех, кто не согласен с выбранной стратегией.

Один мой коллега недавно так обобщил то, что я узнал на собственном опыте: «Хороший лидер должен быть достаточно жестким, чтобы победить в борьбе, но он не должен бить лежачего». Это замечание не противоречит понятию гуманного и демократического лидерства. Хорошие человеческие отношения развиваются на основе силы, а не слабости».

В. Г. Бэнис и Е.Х. Шейн  
«Эссе о Дугласе Макгрегоре», 1966

Особые проблемы возникают у лидеров, которые избираются или назначаются из числа членов коллектива и остаются работать среди коллег. Им нелегко изменить дружеские отношения с коллегами на отношения начальника и подчиненных.

Люди испытали это еще много веков назад. Когда в римской армии назначали центуриона (нечто среднее между командиром роты и главным сержантом), его всегда ставили командиром центурии из 100 человек из другого легиона. Этот разумный принцип сегодня широко используется в промышленности.

Возможно, вы уже начинаете понимать, почему лидер должен обладать определенной самостоятельностью. Лидерство не имеет ничего общего с популярностью, хотя человеку свойственно желать любви других. Лидеры обычно общительны, и поэтому им нелегко переносить критику, с которой им неизбежно приходится сталкиваться.

Однако в долговременном плане важно не то, сколько аплодисментов заработает лидер, а уважение, с которым к нему будут относиться. Этого уважения нельзя добиться «мягкостью» или «слабостью» в областях задачи, кол-

лектива и индивидуума. Некоторые взаимоотношения между лидером и коллективом приведены в таблице 3.5.

Социальные потребности лидера отчасти могут быть удовлетворены его взаимоотношениями с коллективом, однако на вершине всегда одиноко. Он никогда не сможет в полной мере разделить весь груз ответственности с теми, кто работает под его началом, или открыть им свою душу и поделиться страхами и сомнениями. Это лучше делать с другими лидерами своего уровня. Если вышестоящий руководитель выполняет свои обязанности, он предоставит возможность для таких встреч (часто они называются курсами повышения квалификации руководителей!). Еще важнее, чтобы вышестоящий начальник сам был источником силы, опорой и — иногда — плечом, на котором можно выплакаться, если возникнет такая необходимость.

ТАБЛИЦА 3.5. Положение лидера по отношению к группе

ПОВЕДЕНИЕ	ПОЛЕЗНО	ВРЕДНО
Лидер подчеркивает дистанцию	Когда коллектив хорошо знал его до того, как он стал лидером. Когда коллектив стремится к излишней фамильярности. Когда приходится принимать непопулярные решения. Когда нужно возглавить вновь созданный коллектив	Когда у коллектива сложилась стойкая традиция в отношении дистанцирования от лидеров. Когда людям можно полностью доверять, и при этом они не становятся излишне фамильярными
Лидер минимизирует дистанцию	При недостатке доверия и плохой коммуникации между руководством и рядовыми работниками. Когда все примерно равны с точки зрения знаний и опыта	Когда благодаря стилю предшественника дистанция и так минимальна. Когда такое поведение может быть ошибочно принято за фамильярность
Лидер стремится к балансу между близкими отношениями и дистанцией	Большинство ситуаций в рабочих коллективах	Когда требуется изменить отношения в коллективе после слишком отстраненного лидерства или чрезмерно близких отношений

## Резюме

Третий подход к лидерству сосредоточивается на третьей составляющей любого вопроса лидерства — коллективе. Наиболее полезной для практического лидера является теория, что коллективы похожи на людей — каждый из них уникален, но в то же время все они имеют общие черты.

Согласно этой теории, общими у них, как и у людей, являются потребности. Эти потребности связаны с задачей, коллективом и индивидуумом. Труды Маслоу представляют собой важный трамплин, позволяющий нырнуть в глубокие воды понимания того, «что заставляет людей действовать». Три области (или круга) потребностей накладываются друг на друга. В противоположность допущениям теории «групповой динамики» здесь роли лидера и рядовых членов коллектива не смешиваются между собой.

В реальных ситуациях — в отличие от «лабораторных» — лидеры назначаются, избираются или выдвигаются сами. Обычно имеет место сочетание каких-либо двух методов. Все члены коллектива разделяют ответственность за все три области, но только назначенный или избранный лидер отвечает за результат. Выполняя функции лидера, он направляет коллектив к

ВЫПОЛНЕНИЮ ОБЩЕЙ ЗАДАЧИ.  
КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЕ,  
УВАЖЕНИЮ ОТДЕЛЬНЫХ ЧЛЕНОВ КОЛЛЕКТИВА И ИХ РАЗВИТИЮ

до тех пор пока вы не справитесь с этой важной работой, ваше назначение не будет принято коллективом.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: МОДЕЛЬ ТРЕХ КРУГОВ

	Да	Нет
Можете ли вы привести примеры из собственного опыта, как взаимодействуют между собой три области потребностей — задачи, коллектива и индивидуума?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы определить свою естественную склонность:		
На первое место вы ставите задачу и мало внимания уделяете коллективу и отдельным людям.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Для вас важнее всего коллектив; вы цените хорошие взаимоотношения больше, чем эффективность работы и удовлетворенность отдельных людей.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Для вас важнее всего люди; вы всегда на первое место ставите людей, а потом уделяете внимание задаче или коллективу. Вы склонны излишне идентифицировать себя с людьми.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы можете честно сказать, что поддерживаете необходимый баланс и получаете обратную связь от начальства, коллег и подчиненных для его проверки.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы изменяете дистанцию по отношению к коллективу в соответствии с реалистичной оценкой ситуации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы проиллюстрировать это примером?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ГЛАВА 4

### НЕКОТОРЫЕ ОБОБЩЕНИЯ

Три подхода к лидерству, рассмотренные в предыдущих главах — теория черт личности, ситуационный и групповой подходы, — могут рассматриваться как тропинки, ведущие к вершине горы. Поднимаясь по одной из них, вы постепенно приближаетесь к другим.

Иными словами, эти теории следует воспринимать не как альтернативные, а как взаимодополняющие. Возможно, вас удовлетворит представление о трех тропинках, а возможно, вам понадобится некая интеграция их, «общая теория», которая примирила бы их различия. Острее всего отсутствие такой теории ощущали ученые.

В 1952 году Джибб выполнил обширное исследование данного вопроса и пришел к выводу, что «любая исчерпывающая теория лидерства должна включить в себя и интегрировать все основные переменные, известные к настоящему моменту, а именно: (а) личность лидера, (о) подчиненных с их предубеждениями, потребностями и проблемами, (с) сам коллектив... (d) ситуации, обусловленные обстоятельствами, природой задачи и т. д. В настоящее время удовлетворительной теории не существует».

В определенном смысле я убежден, что общий подход, который я разрабатывал на протяжении последних двадцати лет, служит объединению этих четырех путей. Он может стать хорошей основой для отбора и обучения лидеров, а также для вашего самосовершенствования как лидера.

В данной главе я остановлюсь на некоторых основных направлениях, в которых я развивал первоначальную модель трех кругов. В своем модифицированном виде она служит основой многочисленных идей и примеров, касающихся лидерства.

Одна из особенностей моего подхода была очевидна с самого начала и уже обсуждалась выше. Это положение лидера. Опираясь на практические, или реальные, ситуации, я в гораздо большей степени подчеркиваю роль лидера, чем те, кто для своих занятий выбрал модифицированную теорию «групповой динамики». Многие люди спорят, нужен ли оркестру дирижер, но лично я никогда в этом не сомневался. Организации и коллективы нуждаются в лидерах. Отбрасывая негодных или плохих лидеров, сторонники американского подхода выплескивают вместе с водой и ребенка. На мой взгляд, задача заключается в том, чтобы развить естественные способности назначенного или избранного лидера (его потенциал проявить себя лидером), чтобы он смог стать эффективным.

Не все американские ученые отдавали предпочтение теории «групповой динамики». Так, например, Уильям Дж. Уайт в своей книге «Человек и организация» (1955) выдвинул возражения против группового подхода. Война в Корее, во время которой китайцы успешно использовали теорию «группо-

вой динамики», чтобы деморализовать американцев и подвергнуть их идеологической обработке, преподала полезные уроки и предупредила, что на карту поставлены жизненно важные вопросы и ценности. Еще в 1965 году пользующийся широкой известностью профессор Маслоу так формулировал свое отношение к лабораториям «групповой динамики»:

«Я вновь чувствую здесь запах некоторых демократических догм и добродетелей, которые провозглашают равенство всех людей и в которых концепция сильного человека, естественного лидера, доминантной личности, превосходящего интеллекта, необыкновенной решительности или чего-либо подобного старательно обходится, потому что она якобы противоречит демократическим взглядам (разумеется, на самом деле здесь нет никакого противоречия)».

Представление о лидерстве как о действиях лидера — в противоположность общему групповому процессу — принимается далеко не всеми учеными. Однако за последние пять лет маятник явно качнулся именно в эту сторону.

## Функции лидерства

После того как лидер назначен, выбран или выдвинулся сам, что он должен делать, чтобы вести за собой других? Первые списки функций, подобно приведенному в предыдущей главе, предполагали ситуацию Т-группы. Некоторые из этих функций — например обобщение — могут быть перенесены на ситуацию рабочих совещаний, но количество таких функций крайне ограничено.

Пересматривая и упрощая перечень, чтобы приспособить его к реальным ситуациям, я разработал так называемый функциональный подход к лидерству. Впоследствии я понял, что этот функциональный подход продолжает историческую традицию, заложенную работами таких исследователей, как Анри Файоль и Честер Барнард.

Один из представителей этой школы, Линделл Урвик, на ленче, организованном одним нашим общим знакомым, преподнес мне подписанные издания всех своих работ. Однако особенностью этой школы являлась тенденция рассматривать функции только относительно одной области, области задачи. Их теория была одномерной. Функциональный подход к лидерству рассматривает функции, имеющие отношение — прямое или косвенное — ко всем трем кругам. Более того, к традиционному списку добавляются дополнительные функции, по большей части связанные с областью сохранения коллектива.

Размышления и практика помогут вам понять эти функции лидерства. Они обладают как глубиной, так и широтой. Во второй части книги мы подробно рассмотрим их в связи с вашим самосовершенствованием как лидера.

## Коллективные решения

Для многих понятие лидерства предполагает наличие одного человека, выполняющего роль диктатора: он принимает все решения и берет на себя все обязанности лидера. Это неверно. В группах, насчитывающих более двух или трех человек, многие функции выполняются самими членами группы. Хороший лидер ищет опору своему лидерству в группе. Он играет роль старшего партнера в выполнении задачи, формирует коллектив и удовлетворяет индивидуальные потребности. Способы, при помощи которых происходит разделение ответственности, настолько разнообразны, что их невозможно прописать заранее. Однако лидер, который не использует естественную реакцию людей на все три области потребностей, не достоин называться лидером.

Наиболее практичные лидеры признают, что другие члены коллектива способны помочь им сохранить коллектив, а также мотивировать своих товарищей и способствовать их развитию. А как насчет области задачи и особенно принятия решений и разрешения проблем? Это основные обязанности лидера в области задачи. Вам как лидеру полезно знать, какие возможности открываются перед вами в процессе принятия решения. Существенную помощь в этом вам может оказать континуум принятия решений, предложенный Р. Танненбаумом и В. Шмидтом. Несмотря на то, что эта схема нуждается в модификации, причем не всегда в направлении, предложенном авторами, она достигает своей цели. Ее преимущество, как и у модели трех кругов, заключается в простоте. В сопутствующей статье также описываются факторы, которые следует принимать во внимание при определении точки в континууме принятия решений. Эти факторы включают в себя ситуацию и особенно такие переменные, как имеющееся в распоряжении время, а также сложность и особенность самой проблемы. Таким образом, эта модель дает удовлетворительное объяснение, почему лидерство принимает другие формы в организациях, которые имеют дело в основном с кризисными ситуациями — когда время на принятие решения по определению ограничено и решаются вопросы жизни и смерти, — такие, как службы спасения, армия или гражданская авиация. Здесь лидер принимает решение самостоятельно, а коллектив обучен быстро и без рассуждений выполнять их. Исследования дорожных аварий и лесных пожаров подтверждают, что люди ожидают подобного твердого и решительного лидерства именно от одного человека — они нуждаются в нем.

Авторы также рассматривают такие переменные, как организация (ценности, традиции) и коллектив (знания, опыт), которые тоже должны учитываться при определении своего места в континууме принятия решений. Они указывают на опасность отсутствия гибкости у лидера. Успешным лидером является тот, кто «поддерживает точность оценки сил, который определяет наиболее уместное поведение в каждый конкретный момент и способен к соответствующим действиям. Будучи одновременно чувствительным и гибким, он не склонен рассматривать проблемы лидерства как дилемму».



Рис. 4.1. Континуум коллективных решений

Множество споров возникло в связи со «стилями» лидерства, вытекающими из этой модели. Первоначально они были названы авторитарным, демократичным и принципом невмешательства (или «делайте что хотите»). Позже эти стили получили следующие названия: приказной, стиль продажи, консультирование или стиль присоединения.

Лично я не использую приведенный выше континуум для пропаганды какого-либо из этих стилей. Он полезен в том смысле, что демонстрирует вам весь диапазон возможностей при принятии решения. Проведенные в Европе исследования подтвердили, что эффективные руководители принимают решения в различных точках континуума, поскольку они учитывают четыре или пять ключевых переменных.

Это не значит, что они обязательно меняют свой стиль. Не следует путать стиль управления со способом принятия решения. Стиль — это более широкое понятие. Невозможно менять «стиль», который является выражением вашей личности, от ситуации к ситуации — даже если бы вы могли это сделать, — не подвергаясь риску выглядеть лицемерным. Вы же не стремитесь манипулировать людьми.

Лично мне, как вы уже догадались, разделение на «стили» не кажется особенно полезным. Такое разделение не является частью теории функционального лидерства. На самом деле я опасаясь излишних рассуждений о стиле. Я убежден, что стиль не является чем-то осознанным — он формируется естественным образом, или подсознательно, по мере того, как вы овладеваете функциями или навыками лидерства. «Я бы хотел отметить, — писал Сэмюэл Батлер, — что никогда не прилагал ни малейших усилий для выработки своего стиля, никогда не думал о нем, не знал и не желал знать, является ли это вообще стилем, поскольку верил и надеялся, что это лишь обычная откровенность». Однако после того как ваш личный стиль выработался, изменить его уже трудно — точно так же, как почерк. С самого начала следу-

ет убедиться, что он не противоречит ни одной точке континуума принятия решений. Как сказал один француз еще в восемнадцатом веке, «эти вещи являются внешними для человека; стиль — это сам человек».

## О ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

Я вспоминаю время, когда в подростковом возрасте являлся лидером молодежного отделения одного из лондонских клубов в Ист-Энде. Многие молодые люди, посещавшие клуб, были выходцами из крайне неблагополучных семей. Воскресными вечерами мы поощряли их брать на себя лидерство в дискуссионных группах, а сами тихо сидели в сторонке. Однажды пятнадцатилетний юноша решил, что предметом обсуждения будет лидерство. Он хотел ограничиться обсуждением лидерства в клубе, но после того, как обсуждение стало более широким и коснулось проблемы последовательности, он становился все более безапелляционным и в конце концов заявил: «Я могу примириться с лидером, который является негодяем, но пошлю подальше негодяя, который претендует на лидерство». Кто может возразить против такой фундаментальной философии? Эти рассуждения навели меня на мысль о еще одном качестве, которого я требую от лидера, — последовательности. Ее не следует путать с косностью; такое положительное качество, как способность изменить свою точку зрения, должно контролироваться знанием момента, когда следует это сделать. Последовательность имеет отношение к цельности характера и приверженности определенным ценностям. Офицер, который на учениях приказывает своим солдатам идти в атаку, не получит признания как лидер, если в реальном бою даст приказ к отступлению. Слова того пятнадцатилетнего юноши навсегда отпечатались в моем мозгу.

Энн Мэнсел,  
глава «Тексейлз Лтд.»

## Еще раз о теории черт характера

Такие термины, как последовательность и гибкость, вновь возвращают нас к чертам характера лидера. Однако в теории функционального лидерства вы начнете видеть их в новом свете. Они могут рассматриваться как помощники (или сдерживающие факторы) в трех областях — выполнении задачи, формировании и сохранении коллектива и развитии личности. Во-первых, следует применить модель трех кругов ко всем этим спискам качеств, чтобы отобрать те главные, которые нужно развивать. Затем некоторые качества начнут раскрывать стоящие за ними функции и поведение, а внешние действия окажутся проявлением определенных качеств. В таблице 4.2 приведены некоторые примеры.

Определенные качества особенно важны потому, что их можно связать со всеми тремя кругами — превосходным примером этого является энтузиазм. Не все энтузиасты являются лидерами, но если у вас есть дар вдохнов-



ляться, вы всегда заразите своим вдохновением окружающих. Энтузиазм формирует преданность делу, воспитывает командный дух и воодушевляет людей.

Другие качества в большей степени скрыты от постороннего взгляда. Они могут становиться видимыми или проявляться в поведении только в одной из трех областей. Два примера таких качеств — это сила духа и скромность, которые проявляются в определенных ситуациях. Однако очень важно как можно точнее определять, когда именно они требуются. Упоминание о скромности многим может показаться странным, поскольку оно ассоциируется с самоуничижением, которое никак не вяжется с уверенностью в себе и даже эгоизмом, которыми отмечены многие лидеры. Однако все обстоит совсем иначе, если вы рассмотрите это качество с точки зрения задачи, коллектива и индивидуума.

ТАБЛИЦА 4.2. Характеристики лидерства

КАЧЕСТВО	ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ
<b>Задача</b>	
Инициатива	Качество, которое появляется во многих списках. Оно означает склонность инициировать или начинать действия, способность расшевелить коллектив
Настойчивость	Способность терпеть; упорство. Очень полезно во многих ситуациях, когда коллектив склонен отступить или впасть в отчаяние
<b>Коллектив</b>	
Цельность	Способность объединять, «видеть за деревьями лес», соединять части в работоспособное целое; качество, которое создает атмосферу доверия в коллективе
Юмор	Неоценим для снятия напряжения у коллектива, отдельного работника или у самого лидера. Тесно связан с чувством соразмерности; полезен в любой области, где задействованы люди
<b>Индивидуум</b>	
Такт	Проявляется в действии, когда руководитель проявляет тонкое понимание, что уместно, а что нет в отношениях с другими людьми
Сопереживание	У людей могут возникать личные проблемы как дома, так и на работе. Лидер может проявить сочувственное понимание этих трудностей и желание ослабить их

Много лет назад Аристотель учил, что добродетель располагается между двумя крайностями. Если вы обладаете каким-то качеством в избытке, то без ослабляющего влияния противоположных качеств оно может превратиться в помеху. Чрезмерная скромность — или, скорее, ложная скромность — губи-

тельна для лидерства, поскольку она лишает вас необходимой уверенности в себе. «Все мы черви, — заявил однажды Уинстон Черчилль леди Вайолет Бонем-Картер, — но я убежден, что я светящийся червь».

ТАБЛИЦА 4.3. Скромность и лидерство

ОБЛАСТЬ	ПОЛЕЗНО	ВРЕДНО
<b>Задача</b>	Когда вы явно совершили ошибку и должны признать этот факт, не обвиняя других	Когда вы постоянно извиняетесь за свои действия или действия других
<b>Коллектив</b>	Когда лидер явно лишен высокомерия и заносчивости, грубости и склонности сеять раскол. Предохраняет группу от эгоизма, щедро делится похвалой	Проявление чрезмерной почтительности или подчинения коллективу
<b>Индивидуум</b>	Выражение равноценности; признание выдающихся качеств или достоинств; выражение доверия в соответствующих ситуациях	Лесть в любой ее форме

Совершенно очевидно, что подробное рассмотрение всех наиболее часто упоминаемых качеств и восприятие их как склонности к определенным функциональным реакциям займет слишком много места и времени.

## Упражнение 6

### Другие качества лидера

Возьмите лист бумаги и перерисуйте таблицу 4.3, которая посвящена скромности. Занесите в нее приведенные ниже качества и укажите, когда каждое из них функционально, то есть в каких ситуациях оно является полезным, а в каких нет.

- Эффективность** — достижение максимального результата с минимальными усилиями.
- Трудолюбие** — силы и желание упорно трудиться.
- Смелость** — готовность идти на риск, подчас на большой.
- Честность** — отказ от любого рода лжи, обмана и подлога.
- Уверенность в себе** — уверенность в своих силах и возможностях.



- Справедливость — способность быть справедливым, непредубежденным или честным.
- Сила духа — стойкость и воля в трудной ситуации.
- Последовательность — твердость и верность своим принципам.

Теперь сравните свои ответы с моими.

### СКРОМНОСТЬ В ДЕЙСТВИИ

«Скромность — это качество, которое присутствовало у любого лидера, вызывавшего мое восхищение, — писал Эйзенхауэр. — Я видел Уинстона Черчилля со слезами благодарности на глазах, когда он благодарил людей за помощь, оказанную Британии и ее союзникам». «По моему глубокому убеждению, любой лидер должен обладать достаточной скромностью, чтобы публично признавать и нести ответственность за ошибки подчиненных, которых он сам себе отбирал, и точно так же публично хвалить их успехи. Я знаю, что некоторые популярные теории лидерства предлагают руководителю всеми силами поддерживать образ непогрешимости. Однако я убежден, что в долговременном плане справедливость, честность и благородство по отношению к подчиненным и помощникам оправдывают себя».

В посвященной Эйзенхауэру памятной речи, которую президент Соединенных Штатов произнес перед конгрессом в 1969 году, в качестве ключа к пониманию характера Эйзенхауэра приводилось его неопубликованное высказывание, подготовленное для выступления по радио и посвященное одному эпизоду высадки союзных войск в Нормандии, который окончился неудачей.

«Высадка в районе Шербура — Гавра не позволила отвоевать удовлетворительный плацдарм, и мне пришлось отвести войска. Мое решение атаковать в данном месте и в данное время основывалось на всей доступной мне информации. Наземные войска, авиация и флот сделали все возможное. Если кого-то и можно винить в неудаче, то только меня самого».

Теперь можно рассмотреть пример Джина Уоткинса в свете изложенных в данной главе идей. Как этот юный исследователь выполнил задачу, сформировал коллектив и удовлетворил индивидуальные потребности? Какие качества помогли ему проделать эту работу?

### Различные уровни лидерства

Лидерство присутствует на различных уровнях. Изначально исследование лидерства ограничивалось небольшими группами людей. Не так давно моя собственная работа распространила концепцию функционального лидерства

на лидеров всех уровней, включая руководителей промышленных компаний и фирм с численностью сотрудников более 100 тысяч человек.

В соответствии с хорошо известным «принципом Питера» людей обычно повышают в должности до уровня их некомпетентности. Некоторые прекрасно справляются с ролью лидера на одном уровне, но не способны выполнять его функции ступенькой выше. Помочь вам определить собственный уровень может способность воспринимать любые изменения в областях задачи, коллектива или индивидуума по мере продвижения по служебной лестнице.

Здесь по-прежнему применима модель трех кругов. В области задачи руководитель высшего звена имеет дело в основном с долговременными и общими целями. В области коллектива у него двойная цель: сформировать и сохранить круг своих ближайших помощников, а также способствовать ощущению единства у разных подразделений организации. Эти две цели тесно переплетены между собой. Область индивидуума у него тоже распадается на две цели: он сам как руководитель, который находится на виду у всех, и каждый сотрудник организации. Руководитель крупной организации (свыше 500 человек) не может знать всех лично или даже поименно, но он обязан постоянно думать о людях и при любой возможности беседовать с ними.

### Лидерство и ценности

Оригинальная модель трех кругов иллюстрировала только потребности. Однако из рассмотрения невозможно исключить ценности, даже если бы мы этого очень хотели. Вот почему многие психологи, изучающие поведение людей, не смогли дать глубокое освещение вопроса, пытаясь абстрагироваться от ценностей. Вы обладаете не только потребностями, но и определенной системой ценностей, которая играет важную роль при принятии решений. В действительности существует очень тесная связь между ценностями и потребностями — мы нуждаемся в том, что ценим, и мы ценим то, в чем нуждаемся. Однако их нельзя отождествлять. Добро и зло, правда и ложь, правота и заблуждение, прибыль и убытки — все это не относится к потребностям, но влияет на поведение.

### ЗАДАЧА ВЕРХОВНОГО ГЛАВНОКОМАНДУЮЩЕГО

Поскольку высшее руководство состоит из сильных лидеров, то им бывает трудно работать вместе. В транснациональных корпорациях такие факторы, как национальная гордость или эгоизм, могут угрожать единству. В этом случае большое значение приобретает твердое руководство со стороны человека, обладающего способностью сплотить людей. В 1944 году таким лидером показал себя Эйзенхауэр, принявший командование объединенными силами союзников, готовившихся к открытию второго фронта.

После рассмотрения предварительного плана компании Эйзенхауэр увеличил ударные силы с трех дивизий до пяти. Он просил Вашингтон дать ему дополнительные десантные суда и самолеты. Помимо всего прочего, новый главнокомандующий размышлял о печальной судьбе предшествующих совместных операций союзников. Исторически причиной неудач была внутренняя враждебность, присутствующая в любой коалиции. Эйзенхауэр с самого начала был намерен добиться того, чтобы англо-американские войска, перед которыми стояла задача высадки на побережье Нормандии, прониклись духом боевого братства. Он поставил перед собой нелегкую задачу.

С удручающим постоянством его генералы отпускали язвительные замечания в адрес друг друга и в адрес Верховного главнокомандующего. Британский фельдмаршал сэр Алан Брук, занимавший должность начальника Генерального штаба, жаловался в своем дневнике, что «Айк не способен руководить наземной операцией...» Фельдмаршал сэр Бернард Монтгомери, который являлся не самым исполнительным подчиненным, с частных бесед соглашался с Бруком и говорил, что «Айк не командующий, что у него отсутствует стратегическое видение, что он не способен разработать план операции и управлять уже начавшимися боевыми действиями».

С американской стороны один из офицеров генерал-лейтенанта Джорджа Паттона называл Эйзенхауэра «лучшим британским генералом». Сам Паттон в частных беседах называл Монтгомери «рассерженным кроликом». В одном случае генерал Бредли, столкнувшись с необходимостью перейти под начало Монтгомери, заявил, что он лучше подает в отставку. Однако Бредли в своих воспоминаниях писал следующее: «Мы так тщательно скрывали свое раздражение от Монтгомери, что он вряд ли даже догадывался о нем».

Один американский полковник, находившийся в подчинении Эйзенхауэра, серьезно поспорил со своим английским коллегой. Ссора закончилась взаимными оскорблениями. Эйзенхауэр подозвал к себе американского офицера.

«Я наблюдал за вашим спором, и мне кажется, что вы были правы, — сказал он. — Ваш оппонент ошибался, и вас можно извинить, что в пылу спора вы называли его «сукиным сыном», но вы называли его «английским сукиным сыном», и за это я отправляю вас домой».

В конечном итоге преданность Эйзенхауэра идее единства англичан и американцев победила. Фельдмаршал Брук даже признал, что «Айк был чрезвычайно привлекательной личностью». После окончания войны Монтгомери поблагодарил Эйзенхауэра, сказав: «Вы помогли мне сохранить самообладание в эти тяжелые времена, и я многому у вас научился».

Однако по-настоящему оценил ключевую роль Верховного главнокомандующего Уинстон Черчилль: «В его лице мы имели человека, который обеспечил единство союзников, несмотря на все национальные различия. В его ставке правила стратегия и единство... Никогда еще принцип сотрудничества между гордыми народами не был претворен в жизнь с таким мастерством».

Вы можете подумать, что это больше относится к философии, чем к практической деятельности. Но все лучшие лидеры до некоторой степени философы.

Последствия того факта, что мы ценим людей и нуждаемся в людях, лучше всего понять при помощи модели трех кругов.

Рассматривая проблему через призму ценностей, мы должны ответить на следующие вопросы:

- |                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Задача.</b>     | Почему этой задачей стоит заниматься? В чем ее ценность для общества? Чем измеряется эта ценность? |
| <b>Коллектив.</b>  | Какова взаимоприемлемая система ценностей — включая этику. — которая объединяет этот коллектив?    |
| <b>Индивидуум.</b> | Разделяю ли я ценности коллектива? Верю ли я в значительность поставленной задачи?                 |

Некоторые люди достаточно легко находят ответы на эти вопросы для себя лично. Однако вы, будучи лидером, обязаны продемонстрировать понимание ценностей организации, а также объяснить их людям как внутри коллектива, так и вне его.

Области задачи, коллектива и индивидуума связаны между собой с точки зрения ценностей — точно так же, как и с точки зрения потребностей. Вот почему истинное лидерство имеет обязательное нравственное или даже духовное измерение. Без него вы можете быть хорошим лидером в техническом смысле этого слова, но никогда не станете настоящим лидером.

## НАСТОЯЩИЕ ЛИДЕРЫ

При необходимости эффективной работы возникает потребность в лидерстве, то есть в людях, которые пробьются сквозь туман. Для меня лидерство включает в себя помощь организации в определении, обретении и выражении целей и ценностей, которые помогут всем, кто связан с этой организацией, использовать свой интеллект и творческие способности для поддержки этой организации.

По всей видимости, это означает, что главная цель организации должна быть выражена так, чтобы люди могли идентифицировать ее с основополагающими ценностями, которыми они могли бы гордиться.

Возможно, фраза «служить обществу, производя качественный продукт и при этом всячески способствуя развитию талантов своих работников», в большей степени вдохновит людей, чем «получить больше прибыли, чем в прошлом году»? Подобное лидерство необходимо на всех уровнях.

Николас Хип

## Резюме

Теория функционального лидерства опирается на традиционные концепции, несколько изменяя их допущения. Широко распространенные перечни функций руководителя, к примеру, применяются ко всем трем кругам. Качества личности тоже могут быть интерпретированы с функциональной точки зрения. Помогут ли они выполнить задачу? Способствуют ли они объединению или являются разрушительными? Однако опора на лидерство не означает, что все должно ложиться на плечи одного «лидера». Лидерство, и особенно на высших уровнях, по определению должно включать в себя коллективные усилия. Другими словами, ваш коллектив теперь состоит из лидеров вашей организации. Ваш стиль, который является выражением вашей личности, естественным образом проявится тогда, когда вы станете выполнять простые функции лидерства. Дело в том, что лидерство состоит в основном из простых и понятных вещей, но делать их нужно очень хорошо. На любом уровне, который соответствует вашим природным наклонностям, образованию и опыту, вы должны думать о задаче с точки зрения ценностей и потребностей. Тогда общая цель не будет противоречить ценностям коллектива и отдельных людей — включая ваши собственные.

## ГЛАВА 5

### НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕНЕНИЯ

Самое первое применение общих идей, изложенных в этой книге, относилось к выбору области лидерства. До 1942 года в Британской армии в этом вопросе опирались исключительно на метод интервьюирования. Отборочная комиссия проводила собеседование с кандидатами на должность, стараясь выявить того, кто обладал необходимыми для этой должности качествами. Нетрудно догадаться, что в результатах присутствовала определенная доля случайности.

Когда виконт Монтгомери был слушателем Королевской военной академии «Сэндхерст», его однажды подозвал к себе командир роты и сказал: «Послушайте, Монтгомери, я очень внимательно наблюдаю за вами — вы никогда не подниметесь в чине выше майора». «Он ошибался, — рассказывал фельд-маршал Монтгомери следующему поколению курсантов. — Это он не поднялся в чине выше майора».

Чтобы улучшить показатели и повысить эффективность отбора (многие — более 50 процентов — из отобранных таким методом кандидатов возвращались с офицерских курсов в свои подразделения как неспособные к лидерству), группа психологов и офицеров разработала трехдневную отборочную комиссию для офицеров. С тех пор прошло более сорока лет, но ко-

миссия по-прежнему существует (только под другим названием), потому что в ее основу положены разумные принципы.

Основой процесса отбора являются несколько практических упражнений. Кандидату дают в подчинение небольшую группу людей и предлагают достаточно простое задание, которое следует выполнить к определенному сроку.

Психологи были знакомы с работами американских специалистов по «динамике межличностных отношений». Кроме того, они понимали важность ситуационного подхода — совсем неплохо для 1942 года. В частности, они знали, что ищут лидеров, которые могут действовать в стрессовой ситуации боя. Когда кандидат руководил группой, наблюдатели оценивали следующие аспекты его поведения:

- 1) эффективный уровень его функционирования: способность внести вклад в функциональный аспект общей задачи путем планирования и организации доступных ресурсов, таких, как возможности людей, материалы и время;
- 2) его способность сплотить группу, то есть объединить людей для выполнения общей задачи: эмоционально привязать членов группы друг к другу и к выполняемой задаче;
- 3) его стабильность (или психическая устойчивость): способность противостоять сопротивлению и бороться с отчаянием без серьезных последствий для пунктов 1 и 2 и результатов их взаимодействия.

Другими словами, кандидат тестировался в группе и для группы. Интервью, тесты склонностей и интеллекта, короткие беседы и ролевые игры — все это служило дополнением к этим ключевым упражнениям.

Несмотря на то, что многие армейские подразделения — например военноморские силы, а также государственные учреждения и церковь — взяли на вооружение этот метод, на удивление большое количество компаний и фирм по обе стороны Атлантики проигнорировали его.

Отчасти это было обусловлено недооценкой лидерства, характерной для того времени. Насколько успешно справятся с серией подобных тестов менеджеры вашей компании? А вы сами? Теперь вам предоставляется возможность испытать себя практическим тестом армейской отборочной комиссии.

## Упражнение 7

У вас есть группа из четырех человек. Джиму около 30, и он работает чертежником в архитектурном бюро. Его отправили на эти курсы, потому что фирма хочет выяснить, есть ли у него задатки лидера. Со своим заданием он не справился. Генри — довольно громкий, любящий распоряжаться сорокасемилетний мужчина. У него собственный бизнес. На лацкане пиджака он но-

сит скаутский значок. Салли работает контролером в розничном магазине. Ее лучшие подруги говорят, что она слишком полная. Она болтает без умолку. И последний — Саймон, инженер-строитель по образованию, специализирующийся на прокладке бетонных автострад. Вчера вечером он выпил слишком много пива, и все утро он чувствует себя неважно. Кроме того, его очередь следующая.

### ТИПИЧНАЯ КОЛЛЕКТИВНАЯ ЗАДАЧА



Инструктор В объясняет одному из членов группы А (все члены группы по очереди берут на себя руководство для решения разных задач) стоящую перед ними проблему.

У А есть несколько минут, чтобы найти решение, объяснить его группе и организовать совместную работу.

Задача заключается в следующем: нужно переправить всю группу и тяжелую бочку С через заграждение из перекрещенных планок. При желании можно воспользоваться двумя деревянными шестами D и мотком веревки E.

Все должны оказаться на противоположной стороне вместе с бочкой. Каждый член группы должен пролезть через треугольное отверстие F. Никому и ничему не позволено касаться земли между линией старта G и линией финиша J. Кроме того, не разрешается касаться перекрещенных планок, а также прыгать до прохождения над планкой H.

Для выполнения этой коллективной задачи отводится десять минут.

Как бы вы приступили к ее решению?

Загляните в ответы — там вы найдете наиболее рациональное техническое решение, а также некоторые замечания относительно реакции людей на ваше лидерство.

Разумеется, если бы вы выполняли это упражнение на самом деле, то рядом с вами присутствовал бы инструктор, обеспечивающий обратную связь относительно вашей функциональной реакции в областях задачи, коллектива и индивидуума. Возможно, вы уже бывали в подобных ситуациях на работе или в свободное от работы время, например в процессе занятий спортом. Вспомнив последний такой случай, постарайтесь как можно объективнее оценить себя в соответствии со шкалой оценок, которая в настоящее время используется в «Сэндхерсте» (табл. 5.1).

Закончив эту работу, подсчитайте количество хороших, удовлетворительных и плохих оценок. Если у вас обнаружилось более трех удовлетворительных или плохих оценок, вам нужно со всей серьезностью подойти к следующему разделу, который посвящен обучению лидерству.

ТАБЛИЦА 5.1. Шкала оценок ваших действий

ХАРАКТЕРИСТИКА	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ОЦЕНКА	
Влияние на коллектив	Способность, которая позволяет человеку вызвать у части коллектива сознательные усилия, направленные на достижение желаемой цели	Хорошо	Впечатляющая способность добиться от коллектива высокой степени преданности делу, увлекая их личным примером
		Удовлетворительно	Способность убедить коллектив предпринять усилия для достижения цели, а также показать пример
		Плохо	Слабое влияние на коллектив — до такой степени, что люди почти игнорируют лидера
Управление	Способность принять решение так быстро, как того требует ситуация, а также последовательно и целеустремленно придерживаться выбранного плана	Хорошо	Быстро и эффективно принимает решение и успешно претворяет его в жизнь
		Удовлетворительно	В конечном итоге находит решение, но проявляет недостаток твердости в его претворении
		Плохо	Не способен принять решение. Теряется перед лицом противоречивой информации и проявляет нерешительность в действиях

ХАРАКТЕРИСТИКА	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ОЦЕНКА	
Хладнокровие	Степень, в которой лидер сохраняет спокойствие и хладнокровие в кризисных или трудных ситуациях	Хорошо	Спокоен, невозмутим и хорошо контролирует себя
		Удовлетворительно	Вполне приемлемая степень уверенности в себе. Чувствует себя свободно перед лицом коллектива
		Плохо	Недостаточная или чрезмерная уверенность в себе серьезно ослабляет его эффективность как лидера, а также уменьшает доверие к нему
Рассудительность	Способность организовать доступные ресурсы и информацию в не противоречащую здравому смыслу систему, помогающую достичь эффективных результатов	Хорошо	Расчетливый и проницательный, умеющий найти свой путь среди всех сложностей и препятствий и добиться эффективности
		Удовлетворительно	Демонстрирует здравый смысл и верно оценивает задачу, в результате чего добивается удовлетворительного результата
		Плохо	Отсутствие здравого смысла и рассудительности приводит к появлению трудностей, в результате чего он утрачивает доверие
Рвение / ответственность	Демонстрация непрерывных усилий в сочетании с определенной степенью надежности, направленная на решение задачи или достижение поставленной цели	Хорошо	Энергично берется за дело, полностью отдаваясь ему и проявляя решимость и настойчивость
		Удовлетворительно	Достаточные усердие и решимость, чтобы добиться успеха
		Плохо	Не берет на себя ответственности и растерян от свалившихся на него трудностей. Не проявляет решимости

## Обучение лидерству

С 1961 по 1969 год я читал курс истории в Королевской военной академии «Сэндхерст» в качестве гражданского лектора. Там мне представилась возможность — вместе с группой офицеров — разработать курс функционального лидерства, в основу которого была положена модель трех кругов. Первый экспериментальный курс был прочитан в 1962 году, а двумя годами позже он уже читался во всей академии как дополнение к традиционным методам воспитания лидерских качеств. Впоследствии я в должности консультанта отвечал за качество двухдневного курса (его читали ротные командиры), а также за его связь с практическими полевыми занятиями. Вскоре выяснилось, что основные принципы, изложенные в этой книге, могут быть успешно применены как для отбора, так и для воспитания лидеров. Более того, этим дело не кончилось. Прошло уже двадцать лет, а в «Сэндхерсте» для обучения лидерским качествам по-прежнему используют теорию функционального лидерства.

К 1968 году, когда была опубликована книга «Обучение лидерству», этот курс читался в Королевских военно-воздушных силах, в частях женской вспомогательной службы сухопутных сил, в пожарных частях, а несколько промышленных компаний пригласили меня прочесть его для своих руководителей. Индустриальное общество, одна из целей которого состояла в пропаганде лидерства в промышленности, обратилось ко мне с предложением организовать специальный отдел по вопросам лидерства. Направление, масштаб и результаты деятельности этого отдела в период с 1969 по 1973 год я изложил в своей следующей книге на эту тему.

С тех пор курс «центрированного на действии лидерства» прошли сотни компаний и тысячи менеджеров. Среди организаций, которые использовали его, адаптировав для собственных нужд, был Королевский военно-морской флот Великобритании и австралийская армия. Различия культур не могло воспрепятствовать его распространению: смысл и язык этого метода универсальны. Росс Метесон в своей книге «Развитие человека в развивающихся странах» (1978) называл центрированное на действии лидерство «глубоко динамичным и реалистичным» подходом к обучению руководителей в развивающихся странах. Могу добавить, что этот метод работает на различных уровнях лидерства, то есть для руководителей низшего, среднего и высшего звена.

## МОЖНО ЛИ ВОСПИТАТЬ ЛИДЕРА?

Некоторые люди полагают, что лидерами рождаются, а не становятся и что путем обучения из любого человека нельзя сделать лидера. Я абсолютно не согласен с этим. Не подлежит сомнению, что некоторые люди в большей степени, чем другие, обладают определенными инстинктами и качествами лидера и что кое-кому характер никогда не позволит стать



лидером, но я убежден, что лидерство может развиваться путем обучения. Обращаясь к военному делу, я могу сказать, что солдаты с большей готовностью следуют за лидером, в знаниях и опыте которого они уверены, а не за сильной личностью, у которой явно не хватает подобного знания своего дела. Молодому лидеру мужество придает сам факт лежащей на нем ответственности — положение признанного руководителя коллектива налагает на него ответственность за жизнь и благополучие подчиненных, не оставляя времени подумать о собственных страхах и придавая решимость, которой ему было бы трудно достичь, не будучи лидером. Сам я убедился в этом в 1914 году, когда юным лейтенантом командовал взводом и должен был вести своих людей в атаку на засевших в траншеях немцев или осуществлять патрулирование нейтральной полосы. При помощи тренировок, которые устраивали командиры в мирное время, я приобрел уверенность в своей способности справиться с любой ситуацией, в которой может оказаться молодой офицер в моем звании во время боевых действий; это поддерживало мой боевой дух и способность вести за собой взвод, а потом и роту.

Другими словами, можно с уверенностью утверждать, что лидерами становятся, а не рождаются. Многие люди, которые не являются прирожденными лидерами, обладают задатками необходимых качеств, и эта искра обнаруживается, развивается и извлекается на поверхность при помощи обучения. Однако такое обучение проводится только в вооруженных силах. Среди гражданских распространено мнение, что лидерство опускается на человека, как роса с небес; на самом деле это не так. Существуют законы лидерства — точно так же, как существуют законы военного дела, — и их нужно изучать.

Фельдмаршал виконт Монтгомери

В 1968 году виконт Монтгомери в письме ко мне отмечал: «Лидерство — это очень важный предмет. В настоящее время стоит задача обучать ему в «Сэндхерсте» и наших университетах; делать это необходимо в юности, потому что старшие поколения не могут воспринять эту науку». Впоследствии мне представилась возможность вести курс обучения лидерству у студентов технических специальностей университета в графстве Суррей. Я получил неопровержимые свидетельства того, что молодые люди, которым суждено работать в промышленности, полны желания изучить природу лидерства и приобрести практические навыки этого искусства. В настоящее время широкое распространение получила идея, что «промышленности нужны не боссы, а лидеры».

Содержание, методы и особенности центрированного на действии лидерства теперь достаточно хорошо известны тем, кто занимается обучением руководителей. Тот, кто хочет получить дополнительные сведения об этой методике, может обратиться к разнообразной литературе.

Все эти книги были написаны в первую очередь для преподавателей. Возможно, вы уже прошли обучение — или намерены пройти — на курсах.

Никакая книга не заменит практических занятий, потому что лидерство связано с людьми, а собрать людей и управлять ими легче на специальных курсах, чем мысленно после прочтения книг.

Однако вы можете рассматривать настоящую книгу как пособие для самостоятельного освоения методики центрированного на действии лидерства. Вот достоинства, которые тысячи руководителей обнаружили в центрированном на действии лидерстве:

<b>Простота</b>	Простая, но не слишком упрощенная; специальная терминология сведена к минимуму.
<b>Практичность</b>	Связана с практическими функциями и действиями лидера, а не является абстрактной теорией, разработанной ради себя самой.
<b>Живость</b>	Упражнения, примеры и контрольные вопросы вовлекают вас в процесс обучения. Это делает его не только полезным, но и приятным.

Для того чтобы помочь промышленным предприятиям и отдельным людям в развитии эффективного лидерства, Индустриальное общество разработало десять рекомендаций. С ними знакомится каждый, кто проходит обучение на курсах центрированному на действии лидерству. Приведенный ниже пример компании «Уильям Холдингс Лтд.» является яркой иллюстрацией того, как эта организация реализует их на практике.

### ПАМЯТКА ЛИДЕРА

1. Поставить задачу коллективу, изложить ее с воодушевлением и постоянно напоминать о ней.
2. Проинструктировать лидеров во всех трех областях; они должны нести ответственность за коллективы численностью от 4 до 15 человек.
3. Планировать работу, определять скорость ее выполнения и разрабатывать обязанности, чтобы обеспечить преданность делу отдельных людей и целых коллективов.
4. После консультаций ставить конкретные цели для каждого работника, регулярно — не менее одного раза в год — обсуждать с каждым его успехи.
5. Делегировать принятие решений; советоваться с людьми.
6. Выражать понимание ценности работы каждого члена коллектива; объяснять свои решения, чтобы помочь людям претворять их в жизнь; ежемесячно информировать людей о состоянии дел и политике.
7. Обучать и развивать людей, и особенно тех, кому еще не исполнилось 25 лет; поддерживать установленные правила и процедуры, показывать пример тем, кто нарушает их.

8. Там, где намечаются объединения, поощрять их; присутствовать на собраниях и говорить об убеждениях людей — в интересах задачи, коллектива и индивидуума.
9. Заботиться о благополучии членов коллектива, улучшать условия труда, реагировать на жалобы и уделять внимание функциям.
10. Следить за процессом работы; извлекать уроки из успехов и ошибок, регулярно обходить рабочие места, наблюдать, слушать, хвалить.

Индустриальное общество

Если вы хотите рассматривать эту книгу как пособие по самостоятельному изучению курса центрированного на действии лидерства, то вы должны быть готовы работать с последующим материалом книги, имея под рукой карандаш и бумагу, чтобы записывать действия, которые представляются вам необходимыми. Это нужно делать сразу же после изучения каждой главы — до конца книги ждать не стоит. Планируемые действия должны быть по возможности конкретными и фокусироваться на следующих аспектах:

Ваша эффективность как лидера.

Ваши собственные потребности в обучении и тренировке.

Действия вашего рабочего коллектива.

Возможные изменения в организации.

Долгосрочные цели самосовершенствования.

## Упражнение 8

Джон Геймстер, начальник производства компании «Уильям Холдингс Лтд.», обучался на курсах центрированного на действии лидерства. Прочитав следующий пример и проанализировав его, проведите параллели между своей организацией и ситуацией в «Уильям Холдингс Лтд.». Затем разработайте план действий из трех пунктов на следующую неделю.

В качестве живого примера преимуществ центрированного на действии лидерства я расскажу об опыте «Уильям Холдингс Лтд.» за последние восемнадцать месяцев. В начале этого периода мы, как и многие другие компании, сталкивались с проблемами по части производительности труда и прогулов.

Производство «Уильям Холдингс Лтд.» включает в себя три прядильные фабрики и красильню, на которых работают более 700 человек, занятых производством одного из самых сложных сортов смесовой пряжи во всей текстильной промышленности Великобритании. Для получения такой пряжи требуется двадцать отдельных технологических процессов, выполняемых в определенной последовательности. Резервные запасы должны быть сведены

к минимальному уровню, и поэтому любое сокращение объема производства на одной из стадий — независимо от того, является ли оно результатом поломки оборудования, прогулов или снижения производительности, — повлияет на все остальные этапы процесса. В этих условиях невыход на работу на уровне 18—20 процентов, в основном по болезни, представлял для нас серьезную проблему. Кроме того, различные исследования указывали на значительный потенциал повышения производительности труда. Теперь наша задача состояла в том, чтобы изменить отношение работников к делу, что являлось необходимым условием достижения прогресса, и особенно в этих двух областях.

При определении причин возникновения наших проблем неocenимую помощь оказала памятка Индустриального общества, объяснившая, какие вопросы следует задавать и какие действия планировать, например:

- есть ли у нас лидеры, отвечающие за работу коллективов численностью от четырех до двенадцати человек?
- мы планировали работу, определяли скорость ее выполнения и разрабатывали обязанности, чтобы обеспечить преданность делу отдельных людей и целых коллективов?
- мы выражали понимание ценности работы каждого члена коллектива, объясняли свои решения, чтобы помочь людям претворять их в жизнь, информировали людей о состоянии дел и политике?
- мы обучали и развивали людей, поддерживали установленные правила и процедуры, показывали пример тем, кто нарушает их?
- мы поощряли объединения, присутствовали на собраниях, говорили об убеждениях людей — в интересах задачи, коллектива и индивидуума?
- мы заботились о благополучии членов коллектива, улучшали условия труда, реагировали на жалобы, уделяли внимание функциям?
- мы следили за процессом работы, регулярно обходили рабочие места?

Чтобы ответить на эти вопросы, мы за последние восемнадцать месяцев предприняли ряд практических шагов, направленных на разрешение имеющихся проблем. Среди этих мер были следующие.

1. Организация всех работников фабрики в рабочие коллективы численностью до восемнадцати человек под руководством мастера.

До этого некоторые участки управлялись мастером и помощником мастера, под началом которых находилось от 40 до 50 человек. Реорганизация была направлена на то, чтобы, во-первых, каждый знал ответ на вопрос «кто мой начальник», а во-вторых, чтобы мастер получил реальную возможность влиться в коллектив, что было невозможно при численности 50 человек.

2. Реорганизация управления фабрикой, включавшая в себя назначение руководителя ночной смены и одного начальника производства для всех трех фабрик.

Традиционно имелись должности начальников производства на каждой фабрике, а также руководителей утренней и дневной смен, но не ночной. Реорганизация была направлена на укрепление ночной смены, где количество невыходов на работу было наибольшим, а также на совершенствование координации между производственными процессами и согласованности принятия решений между тремя сменами и тремя фабриками.

3. Введение премиальной системы, основанной на производительности труда, для работников с почасовой оплатой.

В соответствии с принципом центрированного на действии лидерства премиальные полагались коллективу, а не отдельным людям — в надежде на то, что работники поймут, что их производительность или невыход на работу повлияют на результаты работы всего коллектива. Система премиальных специально внедрялась постепенно, по участкам, чтобы ее принципы можно было подробно объяснить всем коллективам, которым была предоставлена максимальная гибкость в отношении организации работ на их участке.

4. Введение похожей премиальной системы для мастеров.

Эта система немного отличалась от той, что действовала для рабочих, поскольку премия мастера зависела от производительности его коллектива, а также — чтобы поощрять совместную работу мастеров — частично от производительности самого проблемного участка на фабрике.

5. Обучение всех руководителей и мастеров по методике центрированного на действии лидерства внутри самой компании.

Это обучение проводилось в течение последних 18 месяцев в виде серии краткосрочных курсов, каждый из которых был непосредственно связан с мероприятиями, запланированными на следующие четыре или шесть месяцев. Курсы были организованы так, чтобы получить по возможности максимальную обратную связь.

6. Обучение цеховых профсоюзных уполномоченных навыкам, необходимым им как представителям наемных работников, включая умение вести переговоры, разбирать жалобы и т. д.

Это обучение проводилось Индустриальным обществом, поскольку они помогали и нам, и профсоюзам.

7. Заключение соглашения относительно невыхода на работу.

В нем устанавливались правила и процедуры, регламентирующие действия в случае отгулов, болезни или прогулов, включая составление списка невыхода на работу по болезни, чтобы отслеживать случаи постоянных кратковременных болезней.

8. Введение усовершенствованной системы оплаты труда, включающей уменьшение числа категорий работы, их улучшенную дифференциацию, а также более реалистичные надбавки за работу во вторую или в третью смену.

Предыдущая система оплаты труда была полна аномалий, многие из которых являлись результатом государственной политики в области заработной платы, проводившейся в последние годы. Чтобы обеспечить максимальный подъем производительности труда, новая система внедрялась комитетом, состоящим из равного количества представителей руководства и коллектива, под председательством независимого эксперта.

9. Опубликование всей производственной информации, относящейся к каждому мастеру.

Производительность, эффективность использования оборудования, потери времени, текучесть рабочей силы и количество несчастных случаев — все это теперь публиковалось для каждого мастера, чтобы он имел возможность оценить свои успехи и сравнить их с достижениями других участков, выявить проблемы и определить свои цели.

10. Организация информационных групп как важных средств разъяснения политики, планов и достижений.

Эти группы были организованы только после всесторонних консультаций со всем руководящим персоналом, мастерами и профсоюзными, а также после обучения каждого члена такой группы.

Разумеется, после восемнадцати месяцев напряженной работы основной вопрос можно было сформулировать так: оправдала себя выбранная стратегия или нет? Повысилась ли производительность и уменьшилось ли количество невыходов на работу?

В целом ответ на этот вопрос положителен, и, хотя некоторые из перечисленных выше мероприятий были проведены совсем недавно, результаты вызывают воодушевление:

- производительность труда повысилась более чем на 25 процентов;
- невыходы на работу сократились с 18 до 7 процентов;
- текучесть рабочей силы упала, став ниже 10 процентов;



- количество несчастных случаев в пересчете на 1000 рабочих часов уменьшилось на 25 процентов и составляет примерно половину от среднего уровня в текстильной промышленности.

Несомненно, что одной из главных причин получения таких результатов явилась методика центрированного на действии лидерства, которая оказалась полезной в решении нескольких ключевых вопросов.

Во-первых, обучение руководителей и мастеров по этой методике повысило их понимание того, что результаты достигаются через людей, и особенно важности единения с коллективом, увлечения собственным примером, делегирования полномочий, энтузиазма в претворении в жизнь решений и планов, позитивной реакции на перемены, рационального использования времени, а также регулярного контроля за работой.

Во-вторых, методика центрированного на действии лидерства помогла нам сосредоточиться на мероприятиях, необходимых для того, чтобы дать руководителям и мастерам возможность выполнить задачу, сформировать коллектив и способствовать развитию личности работников. Обучать руководящий состав методике центрированного на действии лидерства и ожидать, что они будут успешно руководить коллективом из 50 человек, — это напрасная трата времени.

В-третьих, опора на коллектив в вопросах производительности и организации труда, а также использование информационных групп помогли людям осознать свою роль и понять важность своей работы. В действительности эти меры оказались настолько успешными, что соглашение о невыходе на работу практически не применялось, поскольку после возвращения отсутствовавшего работника на рабочее место его товарищи сразу же давали ему понять, как сильно они в нем нуждались.

И наконец, методика центрированного на действии лидерства явилась стержнем всей программы, обеспечив интеграцию каждого отдельного мероприятия в единое целое.

Несмотря на все перечисленные выше достоинства, методика центрированного на действии лидерства не свободна от недостатков. Они связаны в основном с тем, что этот подход усиливает ожидания. Все, начиная от простых работников и кончая руководителями, в гораздо большей степени озабочены управленческими решениями и желают, чтобы с ними консультировались по вопросам, которые касаются непосредственно их, а если это невозможно, объясняли им принятые решения. После того как вы предоставляете людям информацию и способствуете их заинтересованности в результатах работы, они уже не хотят возвращаться назад — да и кому захочется возвращаться к высокому проценту прогулов и низкой производительности труда?

Если в вашей организации или компании нет курсов по обучению лидерству, вы всегда можете записаться на общедоступные курсы. Затраты будут оправданы даже в том случае, если вам придется самим оплачивать занятия.

## Резюме

Концепция трех кругов и функциональный подход к лидерству прошли всестороннюю проверку. В своем первоначальном виде они успешно применялись для решения проблемы отбора лидеров. Моя собственная работа была связана с обучением лидеров.

Этот краткий обзор должен придать вам уверенности в применении функционального лидерства для самостоятельной работы над совершенствованием своих качеств лидера.

# Развитие своих лидерских качеств

Следующие восемь глав посвящены основным практическим **ФУНКЦИЯМ**, которые вы как лидер обязаны исполнять. Эти функции намеренно не группируются по областям задачи, коллектива и индивидуума, поскольку вы обязаны постоянно помнить, что эти области взаимно пересекаются.

Таким образом, каждая функция имеет отношение ко всем трем областям. Так, например, может показаться, что функция планирования относится к области задачи, однако плохой план может нарушить единство коллектива и привести к разочарованию отдельных его членов.

Функции похожи на черные и белые клавиши пианино: чтобы получить музыку, их нажимают в различной последовательности и соединяют в аккорды.

Прочитав вторую часть этой книги и поработав над ней, вы должны:

- 1) быть способны четко идентифицировать основные **ФУНКЦИИ** или **ПРИНЦИПЫ** лидерства во всех трех областях и хорошо представлять себе, как они проявляются на практике;
- 2) знать, из чего состоят **НАВЫКИ** выполнения этих функций в различных ситуациях;
- 3) обеспечить **ВОЗМОЖНОСТИ**, необходимые для самосовершенствования, если вы хотите добиться успеха в применении этих функций на протяжении всей вашей долгой и разнообразной карьеры.

## ГЛАВА 6 ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Ваша главная задача как лидера — обеспечить выполнение стоящей перед коллективом общей задачи. Лидерство иногда определяют как способность «заставить других людей делать то, что вам нужно, потому что они хотят это делать».

Я не согласен с этим утверждением. Если это ваша задача, почему другие должны помогать вам в ее решении? Задача должна быть общей, такой, которую каждый член группы будет считать и своей, потому что он понимает ее ценность для организации или общества, а также — прямо или косвенно — для него самого.

Помните о том, что выполнение задачи требует формирования высокого морального состояния коллектива и удовлетворения индивидуальных потребностей. То, что вы делаете (или не делаете) в области задачи, обязательно оказывает влияние на две другие области. Поэтому вы не должны забывать об этих двух сферах, направляя свои усилия и усилия всего коллектива на достижение поставленной цели.

Как лидер вы не в состоянии выполнять все функции самостоятельно. Коллектив — это не стадо овец — пассивных ходячих кусков мяса, — а вы не пастух. Ваши подчиненные могут помочь вам, а вы способны помочь им в достижении общей цели, причем способы этой помощи чрезвычайно разнообразны. Члены коллектива обладают энергией, энтузиазмом, опытом, знаниями, возможностями и навыками, способствующими выполнению основных функций задачи.

Совершенно очевидно, что конкретная технология решения задачи у разных коллективов разная. Однако можно выделить некоторые общие функции, которые должны выполняться в любом рабочем коллективе, если он хочет добиться успеха. Безусловно, без того конкретного содержания, которым наполняют эти функции каждая конкретная работа, они выглядят довольно схематичными, однако именно они составляют основной материал для лидерства.

Ваша первая цель как лидера — сделать задачу действительно общей, информируя о ней и разъясняя ее. Это предполагает, что вы получили от начальства конкретное задание, пока еще неизвестное всему коллективу. Однако это лишь одна разновидность ситуации, причем относительно простая. Возможны и такие ситуации, когда коллектив под вашим руководством должен сам поставить себе задачу или когда определение цели полностью лежит на ваших плечах. Но что такое цель?

Вы, наверное, уже обратили внимание, что термин «задача» является достаточно общим. Он означает работу, которую требует от вас начальство или ситуация.

Задачи бывают различными по форме и объему. Кроме того, они нередко представляются в завуалированном виде. Лидер — самостоятельно или с по-

мощью других — иногда обязан использовать свои аналитические способности, чтобы проникнуть в суть стоящей перед ним задачи. Следует задать себе следующий чрезвычайно важный вопрос: «Как мы узнаем, что добились успеха?» Если ответа на данный вопрос нет, это значит, что вы не совсем ясно представляете себе задачу.

Вы можете визуализировать задачи с точки зрения разницы их масштабов. Некоторые люди различают задачи и цели. Другие предпочитают проводить границу между долгосрочными и краткосрочными целями. Словарь вам здесь не поможет, поскольку употребление этих слов в языке достаточно свободное.

Однако разница между более общей задачей и осязаемой, конкретной целью все же очевидна.

Фирма «Уиндлхэм» специализируется на производстве пробок для ванн. Это можно назвать ее задачей. У компании две цели: выпускать лучшие в мире пробки для ванн и в течение трех лет завоевать 60 процентов мирового рынка этой продукции (в настоящее время ее доля составляет 35 процентов). Билл Джексон работает мастером в одном из подразделений фабрики. Его цель — выпустить на этой неделе 3000 однодюймовых пробок для нового го-рода в Саудовской Аравии.

Не нужно забывать о том, что цель осязаема, конкретна и ограничена во времени, тогда как задача является общим понятием и может быть выражена в терминах ценности.

Простое — первый взгляд — поведение лидера, рассказывающего коллективу, что нужно делать, на самом деле скрывает в себе несколько различных уровней способностей. Их нельзя связывать с различными уровнями лидерства, хотя определенная степень корреляции между ними существовать должна. Вы обязаны это ясно понимать, чтобы избежать распространенных ошибок.

Возможно, вам важнее всего сосредоточиться на способности превращать общее в частное. Аристотель, который был наставником сына царя Македонии Филиппа II — будущего Александра Великого, — учил своего подопечного определять общее направление и превращать его в конкретные цели. Вот почему Александру удалось завоевать весь мир. К сожалению, в конечном итоге он дошел до границ известного мира и исчерпал отпущенное ему время, но это уже другая история. Все лидеры должны уметь превращать задачу в конкретную цель, а затем определять шаги для достижения этой цели. Как образно выразился президент Всемирного банка, «слона можно съесть только по кусочкам».

Обратный процесс — связывание конкретного с общим — не менее важен. Лидеры имеют естественную склонность объяснять причину необходимости тех или иных действий, а начальники просто приказывают. Ответ на вопрос «зачем» предполагает объяснение коллективу связи с более общими целями или задачами.

## Резюме

С точки зрения теории трех кругов постановка задачи — это жизненно важная функция. Задача — это общий термин. Она должна разбиваться на конкретные цели. Как лидер вы должны уметь последовательно выстроить их внутри круга задачи. Такой анализ является необходимым предшественником коммуникации. Лидерство предполагает коммуникацию целей и способов их достижения.

Хороший лидер способен продумать все заранее, ответить на вопрос «зачем», причем ответ этот должен быть направлен не в прошлое — «потому что мы всегда этим занимались», а в будущее — «чтобы достичь такой-то цели или выполнить такую-то задачу». Ясность понимания задачи иногда бывает труднодостижимой. Однако очень важно обрести ее самому, а затем поделиться с другими.

ТАБЛИЦА 6.1. Коммуникация цели

СПОСОБНОСТИ	ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ
Объяснить коллективу поставленную перед вами цель	Недостаточное собственное понимание. Неясность изложения. «Я думал, что ты говорил о двухдюймовых пробках, Билл». Проверьте, правильно ли вас поняли.
Объяснить коллективу не только, что нужно делать, но и зачем	Искать объяснение причины в прошлом, а не в будущем. «Зачем, Джек, мы это делаем? Очень просто. Начальник сказал, чтобы мы постарались». Лучше ответить так: «Это приказ из Саудовской Аравии очень важен, Джек, если мы хотим завоевать ближневосточный рынок».
Разбить общую задачу на конкретные цели для других групп	Недостаточная конкретизация этих целей. Оставление части задачи не охваченной осязаемыми целями, так что эти цели не складываются в общую картину.
Согласование целей	Считать это само собой разумеющимся. «Извини, но мы не закончили твой заказ из Саудовской Аравии, Питер. У меня еще три срочных заказа и два испорченных станка. Я должен сказать тебе, что мы не в состоянии уложиться в срок».
Объяснить смысл поставленной задачи, чтобы ответить на вопросы: «Почему мы это делаем?» и «Чего мы хотим добиться?»	Смещение задачи вашего подразделения и задачи всей организации. «Черт возьми, Генри, мы здесь для того, чтобы выпускать лучшие в мире пробки». — «Ерунда, Питер, настоящая цель — завоевать как можно большую долю рынка».

СПОСОБНОСТИ	ОШИБКИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ
Поставить задачу и убедиться, что конкретные цели связаны с ней и друг с другом	Делать это недостаточно часто. «Послушайте, Питер и Генри, цель нашей компании — прибыльное производство определенных товаров, и в этом смысле высокое качество и большая доля рынка одинаково важны. Вы члены одного коллектива, а не конкуренты!»
Повторно ставить задачу; делать ее более общей, а также определять новые цели	Делать это слишком часто. Не чувствовать необходимости в этом. «С тех пор как я год назад впервые стал исполнительным директором «Уиндлхэма», я впервые осознал, что мы занимаемся бизнесом, связанным с оборудованием ванн. Почему бы нам не заняться производством ванн для наших пробок?»
Объяснить задачу непосредственным исполнителям	Использование неправильного языка. Полное игнорирование подчиненных вам лидеров. Расчет, что за вас это сделают другие.

Функция постановки задачи требуется не только в самом начале работы. Вскоре в коллективе может возникнуть вопрос относительно момента достижения поставленной цели. Поэтому вы должны быть готовы при необходимости определить этот момент.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Да Нет

1. Четко ли вы представляете себе цели вашего коллектива в настоящий момент и на следующие несколько лет/месяцев, и согласовали ли вы их со своим начальством? ☐ Да ☐ Нет
2. Полностью ли вы понимаете общие задачи вашей организации? ☐ Да ☐ Нет
3. Можете ли вы связать цели своего коллектива с этими более общими задачами? ☐ Да ☐ Нет
4. Достаточно ли конкретна ваша текущая цель? Имеет ли она временные рамки? Можете ли вы сделать ее еще конкретнее и ощутимее? ☐ Да ☐ Нет
5. Способен ли коллектив самостоятельно определить, что их ждет, успех или неудача? Существует ли быстрая обратная связь с результатами работы? ☐ Да ☐ Нет

## ГЛАВА 7 ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование — это деятельность, направленная на мысленное перекидывание моста между теми местами, где находится ваш коллектив в данное время, и тем, где вы хотите его видеть в определенный момент в будущем, с точки зрения выполнения задачи. Функция планирования — это реакция на потребность коллектива знать, каким образом будет достигнута цель. Однако вопрос «как» вскоре заставит вас задуматься о распределении обязанностей и времени. Занимаясь планированием, не лишне вспомнить краткий перечень вопросов, сформулированных Редьярдом Кипплингом:

Есть у меня шестерка слуг  
Проворных, удалых,  
И все, что вижу я вокруг, —  
Все знаю я от них.  
Они по знаку моему  
Являются в нужде.  
Зовут их: Как и Почему,  
Кто, Что, Когда и Где.

(Перевод С.Я. Маршака)

Обычно план оказывается неудачным потому, что вы как лидер или коллектив в целом (или оба вместе) не задавали этих вопросов до тех пор, пока не получили на них четкие и ясные ответы.

Компания «Калмекс», являющаяся крупным производителем лакокрасочных покрытий, выпустила средство для удаления старой краски, которое действовало в три раза быстрее и было гораздо эффективнее, чем аналогичные вещества, имеющиеся в продаже. Начальник отдела сбыта Джон Робинсон разработал рекламную кампанию для внедрения на рынок нового продукта. Одно из рекламных агентств не сделало вовремя очень важный рекламный ролик. Когда Робинсон возмутился, глава агентства вытащил полученный план. «Здесь сказано, что вы хотите получить ролик как можно быстрее. Мы подумали, что следующий месяц вас устроит».

Таким образом, планирование связано с разработкой метода действий или способа достижения цели. Лидер, у которого нет плана, не может быть эффективным. Как вы совершенствуете свой навык планирования?

### Поиск альтернатив

Чтобы придумать достаточное количество вариантов действий и предложить их коллективу, нужно обладать определенным навыком. Совершенно очевидно, что вас может ограничивать недостаток времени. Если вы пытаетесь

избежать автомобильной аварии, у вас нет времени размышлять над альтернативными вариантами: вы просто выбираете первый, который приходит вам в голову. Поэтому один из первых вопросов, который вы должны задать, звучит так: «Сколько у меня времени?» При необходимости проверьте, что эти временные ограничения реальные, а не предполагаемые. Нередко у нас есть больше времени на составление плана, чем нам кажется. При отсутствии кризисной или опасной ситуации, а также знания, каким количеством времени вы располагаете, вы можете с пользой использовать это время для разработки плана. Тем не менее следует внимательно следить за временем, которое быстро кончается.

Другой фактор, который вам следует принимать во внимание, это доступные ресурсы, которые помогут вам идентифицировать возможные варианты действий или решений. С какими людьми вы можете посоветоваться? Особенно важен в этом отношении ваш коллектив, которому предстоит претворять разработанный план в жизнь. Подумайте о подходящей стратегии, которая позволит обеспечить участие членов коллектива. Здесь существует три разновидности политики.

ТАБЛИЦА 7.1. Совместные решения

УРОВЕНЬ УЧАСТИЯ	ПОЛЕЗНО	ВРЕДНО
1. Вы представляете приблизительный план и готовы изменить его в том случае, если кто-либо из членов коллектива предложит лучший	При наличии временных ограничений. Когда вы имеете богатый опыт в данной области или абсолютно уверены в своей правоте	Когда времени достаточно, а коллектив в специальных вопросах не менее компетентен, чем вы. Когда вы лишь делаете вид, что советуетесь, не желая никаких изменений плана
2. Вы излагаете проблему и предлагаете коллективу дать свои предложения	Участие коллектива выражено гораздо сильнее, чем в первом варианте. Группа может проявить больше творческого воображения, чем отдельные ее члены — включая вас. «Одна голова хорошо, а две лучше»	Может занять много времени. Если у коллектива отсутствуют необходимые знания и интерес к поставленной задаче
3. Вы представляете готовый план, допуская лишь мелкие изменения в деталях	Когда вы абсолютно уверены в своей правоте. Когда времени катастрофически не хватает	Когда требуется в большей степени вовлечь коллектив в выработку и принятие решения, чтобы он с воодушевлением отнесся к поставленной задаче

В пунктах таблицы 7.1 (ее можно использовать в разнообразных ситуациях в течение одного рабочего дня), предполагается, что в конце первой фазы планирования вы как лидер примете решение действовать определенным образом. Следует ли вам перекладывать решение на плечи всего коллектива? Это зависит от так называемой политической конституции — писаной или неписаной — коллектива или организации, закрепляющей подобные вещи. Некоторые основные варианты ситуаций приведены в таблице 7.2.

ТАБЛИЦА 7.2. Совместные решения

ПОЛОЖЕНИЕ	ПОЯСНЕНИЯ
Вы избранный лидер, возглавляющий избравший вас коллектив	Коллектив может захотеть самостоятельно выбирать между альтернативными планами. От вас могут ожидать, что вы поставите вопрос на голосование или будете искать консенсуса
Вы выдвинувшийся лидер, не имеющий никакой формальной власти. Коллектив надеется на вас	Вы можете оказать влияние на коллектив, склоняя его к тому или иному варианту действий. Однако, если вы желаете остаться лидером, вы должны согласиться с выбором группы, даже если он не совпадает с вашим. Политические консультации в этом случае имеют неформальный и довольно общий характер. И вы, и коллектив, возможно, будете апеллировать к прецедентам
Вы назначенный лидер с четко определенными полномочиями	Если вы несете полную ответственность за работу коллектива, то можете просто заявить, что при принятии решения ваше слово является последним

В дальнейшем вы увидите, что в коллективном принятии решений имеются определенные «сумеречные зоны». Вы можете причислить себя одновременно к двум или даже к трем типам лидеров. Премьер-министр, к примеру, является выдвинувшимся, избранным и назначенным лидером. Даже если вы обладаете полномочиями предлагать собственный план или выбирать из нескольких возможных вариантов тот, который вам кажется лучшим, у вас не всегда возникает желание воспользоваться этими полномочиями, поскольку требуется увлечь и воодушевить коллектив. Здравый смысл подсказывает, что чем больше коллектив (или конкретный человек) вовлечен в процесс разработки и принятия решения, тем выше вероятность, что он будет с воодушевлением претворять принятый план в жизнь. Однако этот процесс нужно держать под жестким контролем.

В коллективах, все члены которых обладают примерно равной компетентностью, процесс выбора из нескольких альтернатив может сопровождаться бурными дебатами. Лидеры и рядовые члены коллектива должны стараться изложить свою точку зрения как можно убедительнее, одновременно

оставаясь непредубежденными и честными, чтобы признать правоту оппонента. Именно в этом состоит суть демократии. «Если человека можно убедить, а не просто приказывать ему — то есть когда он чувствует, что принимает участие в разработке плана, — он подходит к поставленной перед ним задаче с пониманием и энтузиазмом», — говорил Эйзенхауэр. Он вспоминал, что на этапе планирования Черчилль старался убедить остальных.

«Его ораторское искусство и логика были столь велики, что в тех немногих случаях, когда у нас были разные точки зрения по каким-то важным вопросам — даже когда я был абсолютно убежден в своей правоте и ответственность лежала исключительно на мне, — мне было очень трудно противостоять его аргументам. Не раз и не два он заставлял меня пересматривать свои предпосылки, пока я не убеждался в своей правоте или соглашался с его решением. Однако, если решение не совпадало с его точкой зрения, он с уважением принимал его и делал все, что в его силах, чтобы помочь его осуществлению. Лидерство, основанное на убеждении и безоговорочном принятии противоположного решения, — это основа демократии».

Совершенно очевидно, что без лидерства любая форма демократии инертна и слаба. Когда все люди считают себя равными — если не с точки зрения знаний и опыта, то с точки зрения ценности, — это является началом истинного лидерства, а не его концом. Монтескье писал, что наивысшее искусство — это знать, где уже нельзя заставить и невозможно потребовать.

## О ПЛАНИРОВАНИИ

Крис Боннингтон — известный организатор международных экспедиций альпинистов. В этом письме он излагает стратегию, позволяющую максимально привлечь к планированию коллектив.

«На стадии планирования я стараюсь как можно больше советоваться с членами группы и привлекать их к работе...

Я делаю это при помощи последовательности собраний, на которых подробно обсуждается каждый этап экспедиции и достигается согласие по всем аспектам путешествия. Это чрезвычайно важно, поскольку дает мне, как лидеру, основание придерживаться определенной стратегии, которая уже была согласована. Кроме того, это обеспечивает общее согласие с методами и организацией экспедиции. Кроме того, урегулируются финансовые вопросы. Чем полнее участие каждого члена экспедиции, тем сильнее преданность делу и энтузиазм. На этой стадии я играю роль председателя комитета. Если я прихожу на каждое собрание с тщательно продуманным планом и излагаю его доброжелательно и обоснованно, в этом случае вероятность принятия этого плана достаточно велика. Однако некоторые вопросы могут требовать улучшения, и я считаю важным, чтобы председатель подобного собрания был готов принять деловые предложения. Очень важно, чтобы он не выпускал из рук бразды правления и не позволял собранию превратиться в беспорядочную дискуссию.

Такое положение дел сохраняется и во время самой экспедиции. В горах я внимательно слежу, чтобы в группе царило согласие. Во время восхождения невозможно силой заставить группу сделать то, чего они делать не хотят. В то же самое время я стараюсь избегать излишних дискуссий, принимая стратегические решения самостоятельно, — возможно, после консультации с некоторыми членами команды. Это доступно любому, если тщательно обдумывать каждый свой шаг».

Крис Боннингтон

## Как усилить творческое начало

Процесс планирования выглядит не особенно творческим, правда? Все эти распечатанные графики, рисунки или диаграммы. Однако в основе плана лежит идея. Эта идея представляет собой зародыш метода, решения или стратегии. Возможно, самой распространенной из всех ошибок является подсознательное допущение, которое ограничивает количество или разнообразие методов. «Совершенно очевидно, — недавно объявил своим сотрудникам менеджер по работе с персоналом, — что у нас есть два варианта действий в отношении Билла Джексона из бухгалтерии: перевести на другую работу или уволить. На чем мы остановимся?»

Лучшие лидеры всегда стараются избежать подобного двойственного мышления: либо черное, либо белое; либо то, либо это. Однако многие руководители (и ученые) мыслят по принципу «или-или», поскольку это обеспечивает кажущуюся ясность. В некоторых случаях (например, при вынесении приговора присяжными) очень важно по возможности свести суждение к такому простому выбору (либо то, либо это). Однако было бы непростительной ошибкой проявлять излишнюю поспешность, полностью игнорируя третью, четвертую или пятую возможности, в которых может содержаться лучший вариант. Поэтому необходимо убедиться, что вы или ваш коллектив выработали достаточное количество вариантов. Бисмарк любил говорить своим генералам: «Если вы предполагаете, что у врага есть только две возможности, можете быть уверены, что он выберет третью».

Говорят, что в бытность свою президентом компании «Дженерал Моторс» Альфред П. Слоун на одном из совещаний произнес следующее: «Джентльмены, я полагаю, что мы все полностью одобряем предложенное решение». Все согласно кивнули. «В таком случае, — заключил Слоун, — я предлагаю отложить обсуждение этого вопроса до следующего совещания, чтобы дать себе время найти возражения и, возможно, понять, что же на самом деле означает это решение».

В большинстве ситуаций в результате наблюдений, размышлений и общей дискуссии появляется возможность предложить четыре или пять альтернативных вариантов. Однако нередко существует и творческое решение, которое называется так потому, что до поры до времени оно остается скры-

тым, пока кто-нибудь не обнаружит его. «Как очевидно и просто. Почему мы об этом не подумали?» Если вам не очень понятно, о чем идет речь, следующие два упражнения помогут вам разобраться.

## Упражнение 9

1. Соедините девять точек четырьмя прямыми линиями, не отрывая карандаша от бумаги.



2. Возьмите шесть спичек и положите перед собой на стол. Теперь постройте из них фигуру, состоящую из четырех равносторонних треугольников, не ломая спичек. У этой задачи существует, по меньшей мере, два приемлемых решения.

Теперь загляните на страницу, где помещены ответы.

Психолог Карл Данкнер, который в 20-х годах придумал задачи со спичками, утверждал, что с возрастом развивается функциональная ограниченность. Для нас молоток предназначен для забивания гвоздей. Первый шаг к усилению творческого начала — попытаться освободиться от подобных установок, которые являются полезными в повседневной жизни.

## Упражнение 10

Предложите 25 способов использования молотка, помимо забивания и вытаскивания гвоздей.

Вам будет трудно генерировать новые идеи или воспринимать их от других людей, если вы выработали у себя привычку к немедленной критике.

Негативная критика, направленная на ваши или чьи-нибудь идеи, разрушает их. Методика, известная под названием «мозгового штурма», помогает

людям сознательно откладывать суждения, то есть воздерживаться от критики и предлагать как можно больше идей. С другой стороны, если вы желаете ограничить творческое мышление, в этом вам помогут следующие фразы:

Это никогда не сработает.

Не заставляйте меня тратить время на подобную ерунду.

Мы уже это пробовали.

Если вы хорошенько подумаете, то поймете, что не правы.

Здесь очень важно понятие климата в коллективе. Некоторые коллективы похожи на изморозь апрельским утром: они убивают цветы идей, которые в будущем могут воплотиться в планы. Атмосфера в них недоброжелательна, излишне критична и тревожна. Другие коллективы напоминают теплое майское утро: позитивные, доброжелательные и уверенные. Лидерство является ключевым фактором в превращении негативных коллективов в позитивные. В этом смысле важно овладеть искусством задавать нужные вопросы, как показано в таблице 7.3.

ТАБЛИЦА 7.3. Некоторые навыки генерации идей

ВОПРОСЫ/УТВЕРЖДЕНИЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<i>Ввод.</i> «Боб, у вас есть опыт работы в других отраслях. Как там подходят к решению наших проблем?»	Удовлетворяет индивидуальные потребности, а также потребности задачи
<i>Стимуляция.</i> «Представьте себе, что мы вновь начинаем на пустом месте. Как бы вы приступили к делу?»	Мозг похож на двигатель автомобиля. Его нужно разогреть безумными идеями или мыслями, чтобы вырабатывались разумные предложения
<i>Надстройка.</i> «Мы можем развить идею, лежащую в основе предложения Мэри по сокращению количества документов? Можно ли в большей степени использовать компьютер? Как еще улучшить систему хранения информации?»	Предполагает выявление полезной идеи или принципа, а также дальнейшего его развитие
<i>Распространение.</i> «Мы можем включить в план предложение Джима о хронометрировании, а также замечание Джека относительно безопасности»	Помогает выработать коллективное решение. Творческий процесс объединения разрозненных идей в единое целое
<i>Признание и отказ.</i> «Предложение Майка является интересным и полезным, но его осуществление займет слишком много времени, и поэтому мы вынуждены пока отложить его»	Вы признаете правоту Майка, но деликатно отвергаете его план. Он не обидится и в следующий раз может выдвинуть привлекательную идею



У каждого человека в мозгу имеются 10 миллиардов нервных клеток, и это, по всей видимости, самый дорогой ресурс вашей организации. Чтобы выработать наилучший план, вы должны задействовать не только свои нервные клетки, но и нервные клетки всего коллектива. Это обернется высокими дивидендами преданности делу.

В Японии были придуманы «кружки качества». В 1961 году их было всего двадцать, а к 1980 году эти кружки охватывали более 10 миллионов работников. Неудивительно, что к концу 80-х годов Япония вышла на первое место в мире по качеству продукции.

Идею кружков качества восприняли и другие страны: Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Бразилия, Норвегия, США и Голландия. В США начиная с 1975 года было организовано около 2000 таких кружков. Точные цифры для Великобритании неизвестны, но к 1980 году их насчитывалось не менее 100.

Что же представляют собой кружки качества?

Это добровольная группа работников одного участка, которые под руководством своего мастера или начальника смены еженедельно собираются вместе и в течение часа обсуждают рабочие проблемы, исследуя их причины и предлагая варианты их разрешения. Эти предложения либо непосредственно внедряются в практику, либо передаются для согласования руководству.

В основе успешной работы кружка качества лежит обучение лидерству и стимуляция творчества при помощи такого метода, как мозговой штурм (например, предложить 20 вариантов использования предмета; свободная ассоциация идей).

## Разработка плана на случай непредвиденных обстоятельств

Составление рабочей программы и графика естественным образом вытекает из способа достижения цели. Эта программа может быть очень разной по объему и сложности — в зависимости от используемой технологии. Единственная общая рекомендация звучит следующим образом: сделайте ее максимально простой. Однако существует еще один аспект планирования, которому опытные лидеры уделяют внимания больше, чем другим. Это план на случай непредвиденных обстоятельств.

Никому не под силу составить безупречный план. Невозможно предусмотреть каждую мелочь. После того как обдумывание прекращается и начинаются совместные действия — реальная «точка невозврата» в процессе принятия решения — в силу обязательно вступают непредусмотренные факторы, то есть случайности или непредвиденные события, которые оказывают влияние на ваши действия. Хороший план предполагает ту или иную степень неопределенности. Хорошая хозяйка всегда имеет в запасе какую-то

сумму денег на случай непредвиденных обстоятельств. Мудрый генерал оставляет резерв на тот случай, если противник предпримет неожиданные действия. Таким образом, вы должны обеспечить своему плану определенную гибкость, чтобы вас не застали врасплох непредвиденные (но возможные) обстоятельства. Не лишне повторить, что хороший лидер смотрит вперед. Он сознательно использует воображение, чтобы представить себе эти непредвиденные обстоятельства. Воображение — это его внутренний радар. После того как такие непредвиденные обстоятельства выявляются, необходимо оценить их вероятность и предусмотреть соответствующие резервы. Таким образом, вы должны научиться угадывать. «Суть войны, да и жизни в целом, — говорил герцог Веллингтон, — заключается в том, чтобы суметь выяснить то, чего вы не знаете. Я называю это так — угадать, что находится на противоположном склоне холма». В терминах лидерских качеств это называется предвидением — видеть то, что недоступно другим, потому что рост не позволяет им видеть то, что находится за холмом.

## Резюме

Планирование — это важный вид деятельности любого коллектива или организации, и оно составляет один из принципов лидерства. После того как задача поставлена, следующий шаг планирования — это поиск альтернатив. Чаще всего эту работу лучше выполнять в процессе консультаций с другими людьми. При этом важно не только оставаться открытым к новым идеям и возможностям, но и активно поощрять их выдвижение. Ваша цель должна заключаться в том, чтобы развить у себя способность к творческому мышлению, и также научиться стимулировать возникновение творческих и новаторских идей у коллектива и отдельных его членов. Недавно появившиеся кружки качества — это всего лишь формализованная версия того, что должно быть естественным процессом. Однако кружки качества доказали, что подход, заключающийся в поиске новых идей в коллективе, оправдывает себя. Любой план, каким бы оригинальным он ни был, несовершенен. Обязательно предусматривайте план действий на случай непредвиденных обстоятельств. Таким образом, для разработки планов вы должны развить у себя навыки принятия коллективных решений, творческого воображения и предвидения. К ним, естественно, следует добавить необходимые профессиональные и специальные знания, которых требует конкретная работа.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПЛАНИРОВАНИЕ СВОЕЙ РАБОТЫ

	Да	Нет
Советовались ли вы со специалистами, прежде чем составить свой план?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы обдумали все возможные варианты действий и оценили их со точки зрения необходимых/доступных ресурсов и результатов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Есть ли у вас программа достижения вашей цели?

☐☐

Есть ли у вас резерв на случай непредвиденных обстоятельств?

☐☐

Активно ли вы совместно с коллективом ищите более творческое решение как основу своего плана?

☐☐

Сделали ли вы свой план максимально простым и понятным?

☐☐

Включены ли в план вся необходимая подготовка, а также обучение коллектива и отдельных сотрудников?

☐☐

ГЛАВА 8

ИНСТРУКТАЖ

Пилоты и члены экипажа ерзали в своих креслах и переговаривались. Струи дождя хлестали по стенам и крыше сборного металлического ангара, который служил конференц-залом. Ровно в 10.00 адъютант потребовал тишины и в зал вошел генерал Сэвидж. Он занял место в центре невысокой платформы, слегка расставил ноги и повернулся к аудитории. «Сегодня утром у вас будет учебное задание. Именно так — учебное. Фотосъемка показала, что в последний раз мы не попали в цель».

Тысячи менеджеров, которые видели фильм «Прямо над головой» во время курсов по методике централизованного на действии лидерства, вспомнят этот эпизод первой встречи 918-й авиационной группы со своим новым командиром.

Такие инструктажи проводятся и во многих других организациях, хотя и без драматизма, присущего военному времени. На них лидер выполняет основную функцию лидерства — проводит брифинг, или инструктаж коллектива. Он подробно информирует людей о предстоящей работе.

Содержание подобных инструктажей является результатом выполнения двух предыдущих функций, постановки задачи и планирования. После указания целей и объяснения их важности вы должны изложить план — сначала в общих чертах, а затем более подробно (хотя эту вторую часть можно поручить подчиненному или коллеге, как поступил в фильме генерал Сэвидж).

Очень важно, чтобы вы ответили на вопрос, который будет интересовать каждого человека: «В чем заключается мое участие?» Поэтому перед инструктажем и после него вы должны задать себе следующие вопросы:

- Точно ли знает каждый свои обязанности?
- Есть ли у каждого члена коллектива ясно очерченные цели, а также производственные нормы, согласованные между ним и мной?

Основная цель инструктажей — распределить задания между группами и отдельными исполнителями, распределить ресурсы и установить или проверить производственные нормы. Каждый член коллектива должен знать, что от него ожидают и каков вклад его группы или его лично в целенаправленную работу остальных.

Эффективное выступление

Анализ методов, которыми может воспользоваться лидер, приводит нас к тому, что называют общим понятием навыков коммуникации. Совершенно очевидно, что здесь вы сталкиваетесь с необходимостью в совершенстве владеть конкретным искусством эффективного выступления. Как этого добиться?

Начнем с хорошей новости — вам необязательно быть великим оратором. Не стоит забивать себе голову уловками риторики и приемами, которые изучали будущие народные вожди в древних Афинах.

Единственный критерий состоит в следующем: способны ли вы говорить так, чтобы воодушевить коллектив к желаемым действиям. Демосфен однажды сказал своему сопернику: «Ты заставляешь слушателей восклицать: «Как хорошо он говорит!» Я же заставляю их кричать: «Разобьем Филиппа!»

В большинстве инструктажей присутствует элемент убеждения — в смысле убедительного объяснения причин. Этот процесс будет протекать естественнее, если вы овладеете искусством инструктажа. Можно выделить пять основных навыков, необходимых для эффективного инструктажа. Эти навыки вместе с поясняющими их примерами приведены в таблице 8.1.

ТАБЛИЦА 8.1. Навыки инструктажа

НАВЫК	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	КАК ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ
Подготовка	Способность предвидеть и планировать коммуникацию	У вашего выступления должно быть вступление, основная часть и заключение. Подготовьте хорошие наглядные пособия, но не слишком много. Заранее подготовьте помещение
Разъяснение	Способность сделать предмет обсуждения ясным и понятным	Сначала приведите в порядок свои мысли. Избегайте туманных объяснений. Предложите задавать уточняющие вопросы
Упрощение	Способность представлять сложные проблемы в простой форме	Связать незнакомое со знакомым при помощи простых аналогий. Избегать сложной терминологии. Сначала изложить суть. Сделать заключение

НАВЫК	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	КАК ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ
Живость	Способность ярко и живо описать предмет обсуждения	Использовать образный язык и оживляющие общение методы, в том числе и специальные приемы. Проявлять энтузиазм и стремиться заразить им коллектив. По возможности использовать юмор
Умение быть самим собой	Способность справиться с волнением и, выступая перед аудиторией, вести себя естественно	Дышать глубоко. Избавиться от нервных жестов. Контролировать себя

## Инструктаж и коллективная работа

Инструктажи, или рабочие совещания, помогут вам сделать важную работу во всех трех областях, соединив общие положения с конкретным материалом. В области задачи, например, вы можете воспользоваться случаем, чтобы взять управление на себя (как генерал Сэвидж).

От лидера часто требуется определенная настойчивость, и коллектив одобрит ее, если ситуация того требует. Можно подчеркнуть коллективный характер задачи, формируя таким образом командный дух.

Вы можете удовлетворить индивидуальные потребности, выслушивая предложения и принимая помощь тех, кто способствует достижению цели совещания. Кроме того, вы можете подчеркнуть важность вклада каждого в успех всего дела.

В фильме генерал Сэвидж использовал инструктаж для того, чтобы изложить свою точку зрения, познакомить подчиненных со своими стандартами и ценностями. Некоторые яркие примеры лидерства имеют место тогда, когда лидер берет на себя руководство деморализованным коллективом и «исправляет» его. В этом процессе особенно важным может быть первый инструктаж. В рабочих отношениях — как в любви и дружбе — первое впечатление может быть самым важным.

Впечатление, которое вы произведете на подчиненных при первой встрече, останется с ними навсегда. Если предмет обсуждения вам не очень знаком, то разговор будет общим — в этом случае вы можете поделиться лишь своими первыми впечатлениями. Но вы можете изложить свое видение проблемы, продемонстрировать решимость, а также намерение изменить климат и стандарты коллектива.

Возможно, разговор получится довольно жестким, и люди будут ждать, последуют ли за ним такие же решительные действия.

Прочтите приведенный ниже пример искусства инструктажа и ответьте на вопросы упражнения 11.

13 августа 1942 года, за два месяца до начала сражения при Аламейне, Монтгомери прибыл в штаб-квартиру восьмой армии. «Атмосфера здесь мрачная и унылая». — писал он в своем дневнике. В этот же вечер он обратился ко всем офицерам ставки, которых насчитывалось от пятидесяти до шестидесяти человек. Аудитория была настроена скептически, потому что за год у них менялся уже четвертый командующий. Они сомневались, способен ли этот человек положить конец их поражениям и неудачам. Для того чтобы восстановить боевой дух разбитой армии, нужно было в этот вечер завоевать их сердца.

Монтгомери поднялся на ступеньки фургончика, в котором жил его предшественник, и предложил всем собравшимся сесть на песок. Он говорил без бумажки, глядя прямо на слушателей.

«Сначала я хотел бы представиться. Вы не знаете меня. Я не знаю вас. Но нам выпало работать вместе, и поэтому мы должны понимать друг друга и доверять друг другу. Я здесь всего несколько часов. Но из того, что мне удалось увидеть и услышать с момента моего прибытия, я сделал вывод, что могу доверять вам. Мы будем работать как одна команда; вместе мы завоюем доверие этой великой армии и двинемся к окончательной победе в Африке.

Я убежден, что одна из первых обязанностей командира состоит в создании того, что я называю «атмосферой», и в этой атмосфере офицеры его ставки, подчиненные ему командиры и войска будут жить, работать и сражаться.

Мне не понравилась общая атмосфера, которая царит здесь. Эта атмосфера сомнений, поисков следующего рубежа для отступления, потери уверенности в нашей способности разбить Роммеля, лихорадочной обороны, подготовки позиций в Каире и Дельте. Все это нужно прекратить. Давайте создадим новую атмосферу.

Защита Египта обеспечивается здесь, в Аламейне. Какой смысл рыть окопы в Дельте? Это совершенно бесполезно; если мы оставим эти позиции, мы потеряем Египет. Все боевые части из Дельты должны быть немедленно передислоцированы сюда. Здесь мы будем стоять, здесь мы будем сражаться. Больше никаких отступлений. Я приказал, чтобы все планы и распоряжения, касающиеся дальнейшего отступления, немедленно сожгли. Сражаться мы будем здесь.

Мы победим или погибнем.

Я хочу сказать вам всем, что плохие времена закончились. Свежие войска прибывают в Египет из Соединенного Королевства — вместе с пополнением для имеющихся дивизий. Нам дают от 300 до 400 новых танков «Шерман», и в Суэзе уже идет их разгрузка. Премьер-министр поручил нам разгромить итало-германские войска в Африке; я видел его письменное распоряжение. Если кто-то из вас думает, что это невозможно, пусть сразу же уйдет; мне не нужны сомневающиеся. Вне всякого сомнения, это возможно, и это будет сделано.

Я понимаю, что наступление Роммеля ожидается в любой момент. Пре-восходно. Пусть наступает.

Хорошо, если бы наступление началось через неделю — тогда у меня останется время разобраться в обстановке. Если у нас останется две недели на

подготовку, то все будет отлично. После этого Роммель может наступать тогда, когда ему вздумается, и я надеюсь, он сделает это.

Тем временем мы сами начнем разрабатывать план великого наступления; это будет начало кампании, которая выбьет Роммеля и его армию из Африки.

Но сначала мы должны сформировать резервный корпус, мобильный и хорошо вооруженный, который будет тренироваться в тылу. Роммель в своем африканском корпусе всегда держит такой резерв, который не защищает передовых позиций, но всегда готов нанести сокрушительный удар. В этом его сила. Мы сами создадим такой резерв, британский бронетанковый корпус; он будет состоять из двух танковых и одной моторизованной дивизии. Еще вчера в Дельте я отдал приказ о его формировании.

У меня нет намерения затевать большое наступление, пока мы не будем к нему полностью готовы. На нас будут давить из генштаба, чтобы мы начали его как можно скорее; я не начну наступление, пока мы не будем готовы, и вы можете быть в этом абсолютно уверены.

Однако, если Роммель атакует нас, пока мы будем заняты подготовкой, мы с удовольствием позволим ему сделать это; мы просто продолжим подготовку и начнем свое наступление тогда, когда будем готовы, — не раньше.

Я хочу сообщить вам, что всегда придерживался системы, в которой есть должность начальника штаба. Начальником штаба восьмой армии я назначил бригадного генерала Гвингенда. Все приказы будут передаваться через него. Все его распоряжения должны восприниматься как мои и выполняться немедленно. Я понимаю, что здесь было много «нытья». Под «нытьем» я понимаю изобретение неубедительных предлогов для того, чтобы не делать то, что было приказано.

Все это должно немедленно прекратиться.

Я не потерплю никакого нытья. Если кто-то возражает против того, что ему говорят, он может быть свободен — причем немедленно. Я хочу, чтобы это было ясно всей восьмой армии.

Сейчас я хочу вам сказать еще кое-что. Некоторые могут подумать, что уже хватит и что я слегка не в своем уме. Уверю вас, я абсолютно нормален.

Я понимаю, что есть люди, которые часто думают, что я немного безумен, причем так часто, что теперь я воспринимаю это как комплимент.

На это я могу ответить только одно — если я слегка не в своем уме, тогда я могу назвать огромное количество людей, которые, вне всякого сомнения, являются настоящими лунатиками.

Что я должен сделать — это преодолеть «атмосферу», в которой вы работаете и сражаетесь; вы должны понимать, что эта атмосфера доходит до самого юного рядового. Все солдаты должны знать, что от них требуется; когда они увидят, что происходит, вся армия обретет уверенность в себе.

Я прошу вас доверять мне и верить, что то, о чем я говорю, обязательно произойдет.

Впереди у нас много работы. Приказы, которые я отдал относительно невозможности дальнейшего отступления, означают полное изменение нашей диспозиции; кроме того, мы должны начать подготовку к большому наступлению.

Первое, что нужно сделать, — это перевести наш штаб в приличное место, где мы сможем жить в относительном комфорте и где офицеры нашего штаба могли бы работать в тесном контакте со штабом военно-воздушных сил. Здесь ужасное место — унылое, нездоровое, в которое слетаются мухи со всей Африки. Здесь мы не сможем нормально работать. Нужно переехать к морю, где воздух здоров и свеж. Если офицеры приложат достаточно усилий, они смогут организовать себе достойное питание и относительный комфорт. Таким образом, мы переходим на новые позиции.

Совсем скоро начальник штаба передаст распоряжения по различным вопросам, а я всегда готов к консультациям со старшими офицерами. Главное, что вы должны запомнить: мы намерены покончить с этим Роммелем раз и навсегда. Это будет не так уж трудно. Можете не сомневаться.

Он действительно доставляет нам неприятности. Поэтому мы ударим по Роммелю и покончим с ним».

Монтгомери спустился вниз, и офицеры встали, внимательно глядя на него. «Было слышно, как муха пролетит, если такое возможно в песчаной пустыне, — вспоминал Монтгомери. — Но моя речь явно произвела глубокое впечатление, и в этот вечер родился дух надежды». Начальник штаба восьмой армии Гвингенд придерживался такого же мнения. «Это была одна из его величайших речей, — писал он. — Эффект от нее был подобен удару током — просто потрясающе! Мы все разошлись с чувством надежды и уверенности в будущем нашей армии. Хорошо, если бы кто-нибудь стенографировал его речь, потому что это классика». К счастью, речь Монтгомери была застенографирована, но запись пролежала в архиве и была опубликована только в 1981 году.

## Упражнение 11

1. Как Монтгомери приступил к изменению атмосферы в коллективе?
2. Какова была общая цель, о которой он говорил?
3. В чем состоял его новый общий план?
4. Установил ли он новые стандарты?
5. Что он ожидал от присутствующих?
6. Как он откликался на индивидуальные потребности подчиненных?
7. Если бы вам понадобилось одним словом обобщить выступление Монтгомери, что бы вы сказали?

В 1981 году новый председатель правления компании «Бритиш Стал» Ян Макгрегор говорил своим менеджерам об удержании «позиций при Аламейне». Отрасль сильно пострадала от экономического спада: многие заводы закрылись, персонал увольнялся по сокращению штатов. Уверенность в будущем компании пошатнулась. «Бритиш Стал» продолжала нести ежедневные

убытки в миллион фунтов стерлингов. Однако председатель правления поделил жизнеспособные предприятия и смог объявить о том, что дальше этой линии «отступления» не будет.

Настроение руководителей и профсоюзов начало меняться. И хотя ситуации, в которых оказались восьмая армия в 1942 году и компания «Бритиш Стил» в 1981, сравнивать не вполне правомерно (если не считать присутствия немецких и итальянских конкурентов), на их примере вы можете увидеть, почему и как руководителям требуется провести инструктаж своих непосредственных подчиненных.

## Инструктаж организации

Руководители высшего звена должны опираться на своих непосредственных подчиненных (руководителей подразделений) в процессе передачи сообщения вниз по служебной лестнице. Некоторые промышленные предприятия с этой целью организовали специальные системы, известные как информационные группы. Однако в дополнение к этому руководители должны уделять время непосредственному общению со своими работниками.

Позапрошлым летом на шоколадной фабрике «Раунтри» в Йорке я слушал одну из лучших речей, которые мне когда-либо приходилось слышать. Когда на работу берут новых девушек — обычно их принимают группами примерно по тридцать человек. — президент компании мистер Раунтри беседует с ними. Он рассказывает им, в чем будет заключаться их работа и какими аккуратными они должны быть, чтобы молодой человек, преподносящий коробку шоколадных конфет любимой девушке, никогда бы не сказал, что он больше не будет покупать продукцию «Раунтри». Затем мистер Раунтри показал, что это повлияет не только на прибыль компании: со временем уменьшение продаж вызовет рост безработицы в Йорке. После этого он на простых примерах показал, какое место занимает его компания в английской промышленности. Мне кажется, что каждый, кто слышал эту речь, не мог не почувствовать тесной связи с компанией «Раунтри» и в какой-то мере не идентифицировать себя с ней. В основе лидерства лежит глубокая убежденность и обусловленная ею сила, однако лидеру необходима способность передать эту убежденность другим. Мистер Раунтри своим ярким описанием цели нашел способ сделать так, чтобы все его работники разделяли эту общую цель.

Выдающиеся лидеры, проявившие себя во время Второй мировой войны, — Эйзенхауэр, Слим, Монтгомери и Маунтбеттен — практиковали такой подход. Они не считали, что слишком заняты.

Молодыми людьми во время Первой мировой войны они пострадали от генералов, которые никогда не приближались к передовой и не покидали своих комфортабельных штабов, чтобы поговорить с младшими командирами и солдатами и объяснить им, что должно произойти и почему это так важно. Молодые офицеры решили, что если когда-нибудь они будут коман-

довать армиями, то не станут игнорировать функцию инструктажа. В Арабском легионе я служил под командованием генерал-лейтенанта сэра Джона Глабба, который во время Первой мировой войны тоже был младшим офицером. Одни из самых ярких воспоминаний о нем — это его поездки в войска, когда он в неформальной обстановке разяснял офицерам и солдатам положение дел.

## ГЛАББ-ПАША ЗА РАБОТОЙ

Размышляя о неприятных вещах, которые могут стать следствием высокой командной должности, мы неизбежно приходим к аспекту, который я ощущаю чрезвычайно сильно, — постоянно усиливающейся бюрократизации и бесконечных часах, проведенных за письменным столом. Канцелярская работа заслоняет всю жизнь, воздвигая все больше препятствий на пути лидерства и человеческих отношений. Эта достойная сожаления тенденция отмечается во всех областях жизни — в органах власти, армии, промышленности и церкви.

Бумажная работа ослабляет человеческие взаимоотношения. Вместо того чтобы вести за собой подчиненных, руководитель весь день проводит за письменным столом. Более того, кабинет становится настолько привычным, что человеку все труднее и труднее покидать его.

Лично я считаю такую кабинетную жизнь настолько коварной, что нередко чувствую себя обязанным выработать собственные правила и неукоснительно следовать им. Так, например, я принял решение три дня в неделю проводить в своем кабинете, а три дня в войсках. В дни моего отсутствия необходимые документы вечером доставлялись мне прямо домой.

Удовлетворение от работы, помимо всего прочего, зависит от знания ее ценности и полезности. Командуя Арабским легионом в Иордании, я старался как можно чаще обращаться к офицерам всех рангов, объясняя общую ситуацию и наши действия. Разумеется, в военном деле определенные сведения являются секретными. Однако мы находили большое количество такой информации, которая не являлась секретной, но которая отдельному солдату может оказаться недоступной, если ей не поделиться с ним. Такое информирование подчиненных создает чувство партнерства, объединяющее всю организацию в единую команду.

Счастливейшие годы моей жизни прошли в положении подчиненного, в должности командира роты в британской армии и в 30-е годы в Транс-Иордании в составе частей пустынного патрулирования. Будучи младшим командиром, я очень близко знал своих людей, их семьи и их частную жизнь. В то время я нередко мог оказать и помощь в личных делах: доставить жен или детей в госпиталь, обеспечить юридической помощью в затруднительном положении и так далее.

К сожалению, на более высоких должностях невозможно знать всех и поддерживать с ними близкие отношения. Тем не менее даже высшее

командование может часто посещать своих солдат, рассказывать о том, что представляет для них интерес, и поощрять интерес младших офицеров.

Один из полезных результатов регулярного общения с подчиненными — это возможность узнать большое количество людей, запомнить их имена и обстоятельства их жизни.

В процессе этих выступлений или бесед можно рассказать им о стоящих перед ними задачах, проинформировать о достигнутых успехах, о положительных отзывах в прессе или со стороны посторонних людей, о нашем превосходстве над другими подобными группами или коллективами.

Этим мы формируем у них гордость за организацию, к которой они принадлежат, а также за их личный вклад в общий успех.

Еще один важный аспект лидерства — помнить о том, что нужно благодарить и хвалить тех, кто хорошо делает свое дело. Очень многие руководители мгновенно реагируют на промахи, но не говорят ни слова, когда все идет хорошо. Каждый руководитель обязан помнить о благодарности — в том случае, когда она уместна.

Генерал-лейтенант Джон Глабб,  
«Аравийские приключения», 1978

## Инструктаж отдельных людей

Инструктаж отдельных людей — это необходимая функция лидерства. Как и все остальные функции, ее можно выполнять хорошо — и в этом случае она становится искусством — или плохо, что ведет к катастрофе. В условиях кризиса или в опасной ситуации такой инструктаж принимает вид команд или приказов. Там, где не стоит вопрос о жизни и смерти и нет временных ограничений, инструктировать людей лучше при помощи предложений или вопросов. По возможности необходимо объяснять причины требуемых действий.

«Тони, я предлагаю вам сдать отчет о продажах во Франции начальнику отдела маркетинга не в следующий вторник, а в пятницу. Я знаю, что этот отчет понадобится ему в понедельник на заседании совета директоров. Постарайтесь, пожалуйста».

Еще в детстве я заметил, что с большей охотой выполняю распоряжения родителей, если они вежливо просят, а не приказывают. Возможно, это личная особенность — или свойство всех англичан. Тем не менее у меня сложилось впечатление, что все остальные люди реагируют точно так же. Вот почему все действия лидера должны содержать в себе элемент естественной вежливости. Я заметил, что хорошие лидеры просят вас выполнить то или иное задание, а не приказывают.

Совершенно очевидно, что искусное выполнение функции инструктора — это нечто большее, чем просто объяснить поставленную задачу, прежде чем приступить к ее выполнению. В этом широком контексте инструктаж включает в себя постоянное стремление информировать людей о том, что происходит, и сформировать атмосферу позитивной, конструктивной и основанной на доверии командной работы.

## КРАТКИЙ КУРС ЛИДЕРСТВА

Шесть самых важных слов:

«Я признаю, что я совершил ошибку».

Пять самых важных слов:

"Горжусь тем, чего вы достигли".

Четыре самых важных слова:

«А каково ваше мнение?»

Три самых важных слова:

"Пожалуйста, будьте добры".

Два самых важных слова:

"Благодарю вас".

Одно самое важное слово:

«Мы».

И самое ненужное слово:

«Я».

## Резюме

Вероятно, теснее всего с лидерством многие люди связывают понятие коммуникации. Хороший лидер обеспечивает коммуникацию. Однако важно наполнить это понятие конкретным содержанием. В данной главе мы рассмотрели функцию инструктора. Этот на первый взгляд достаточно простой вид деятельности требует определенных навыков, которые можно развивать и совершенствовать.

На первом уровне лидерства вы должны стремиться к достижению компетентности при разъяснении коллективу целей и планов. Как руководителю высшего ранга вам придется инструктировать всю организацию, и эта задача гораздо сложнее.

На всех уровнях вы должны простым и понятным языком инструктировать отдельных людей. Подобные инструктажи — коллектива, организации или отдельных людей — не должны рассматриваться только с точки зрения задачи. Это также возможность создать подходящую атмосферу, помочь командной работе, узнать, подбодрить и мотивировать каждого отдельного человека.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ИНСТРУКТАЖ

Регулярно ли вы инструктируете свой коллектив, сообщая о текущем состоянии дел в организации и планах на будущее?

Да ☐Нет ☐

Как бы вы оценили себя в каждом из пяти навыков эффективного инструктора?

	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо
Подготовка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разъяснение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Упрощение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Живость	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Умение быть самим собой	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Назовите способы совершенствования своих навыков:

- (1)
- (2)
- (3)

Можете ли вы назвать самый эффективный инструктаж руководителя, который вам когда-либо приходилось слышать? Кратко сформулируйте, почему он был эффективным.

Может ли ваша организация усовершенствовать двунаправленную передачу информации с теми людьми, которые отвечают за этот процесс?

Да ☐Нет ☐

## ГЛАВА 9

### КОНТРОЛЬ

«Никто не заметит, если я суну этот мешочек с золотом под стол. В отчете я укажу его как дорожные расходы».

В Средние века королевские слуги в различных государственных органах не стеснялись запускать руку в казну. Поэтому за всеми поступлениями и тратами был необходим контроль, что делалось при помощи дубликатов документов. Тогда вы получали возможность проверки *contra rotulus*, или по

дубликатам. Это средневековое изобретение дало нам слово контроль (control). В широком смысле оно означает проверку и управление действиями после того, как работа по исполнению плана уже началась.

На начальном этапе вы должны утвердить свое старшинство. Теперь нужно сохранять этот контроль. Это не означает, что вы должны выполнять всю работу лидера сами. Однако всегда существует опасность, что готовность коллектива или отдельного человека помочь вам приведет к тому, что они возьмут управление на себя. Таким специалистам или сильным личностям время от времени нужно давать свободу действий, но бразды правления вы обязаны крепко держать в своих руках. Каким бы спокойным ни был ваш характер, вы не должны позволять кому-то другому управлять вами или коллективом. Здесь необходимы смелость и самоуверенность. Никакой робости. Для вашего авторитета губительно, если вы дадите инструкции (в форме приказов, предложений или вопросов) и при этом чувствуете себя маленьким мальчиком, который бросает в прохожего камень и убегает.

После того как работа над проектом началась, очень важно следить за тем, что происходит, чтобы энергия каждого — или хотя бы большая ее часть — была направлена в нужное русло. Дело в том, что человек похож в этом смысле на старые паровые машины — пар в любом случае найдет место, чтобы вырваться наружу. Однако большая часть этого синергизма, или совместных усилий, должна лежать в русле общего плана.

Как этого добиться? Секрет контроля заключается в том, чтобы точно представлять себе, что должно произойти, когда это должно произойти, кто за это отвечает и как это будет делаться. Чем эффективнее вы вовлекли коллектив в процесс планирования, тем выше вероятность, что у ваших сотрудников в голове сложится такая же ясная картина того, что от них требуется. Идеально, если коллектив или отдельные люди перейдут к самоконтролю, то есть будут регулировать свою деятельность в соответствии с принятыми стандартами или с выделенным временем. «У нас осталось всего два часа, и поэтому нам придется напрячься, чтобы успеть закончить работу в срок». Ваша цель как лидера — по возможности свести свое вмешательство к минимуму.

### ВЕСТИ СЕБЯ СДЕРЖАННО

Лучший лидер тот, о существовании которого люди едва догадываются.

Чуть хуже тот, которого люди слушаются и восхваляют,  
а еще хуже тот, которого презирают.

Если вы не уважаете людей, они не уважают вас.

Однако, если лидер мало говорит, то после того, как работа выполнена, а поставленная задача достигнута, люди говорят «Мы сделали это сами».

Лао Цзы  
VI век до нашей эры

Таким образом, ваша цель заключается в направлении, регулировании, сдерживании, чтобы убедиться, что коллектив не выходит за установленные границы или не отклоняется от выбранного курса. Это единственный критерий вашей эффективности как контролера.

Вы осуществляете надзор, и это значит, что вы должны видеть всю картину. Если на избранном пути вы сталкиваетесь с проблемами в виде препятствий или трудностей, ваше положение позволяет вам помочь коллективу справиться с ними.

Позиция контролера предполагает, что вы должны находиться там, где происходит действие, но не действовать самому, а наблюдать. Если вы наблюдаете за хорошим лидером на этапе реализации проекта, то заметите, что его взгляд постоянно перемещается.

Последовательность действий лидера должна быть такова: 1 — наблюдать, 2 — думать, 3 — вмешиваться. Совершенно очевидно, что, если не соблюдаются правила техники безопасности и возникает угроза жизни или здоровью людей, процесс размышлений должен быть мгновенным.

Однако в большинстве случаев вы будете сталкиваться с несоблюдением норм и стандартов (особенно если вы имеете склонность к перфекционизму), и тогда вам придется принять решение, стоит вмешиваться или нет.

Если вы намерены вмешаться, то должны придерживаться следующего принципа: использовать как можно меньше силы. Представьте себе, что вы управляете океанской гоночной яхтой: в большинстве случаев вам не требуется резко поворачивать руль.

Чтобы вернуть коллектив на намеченный курс, вам нужно лишь слегка повернуть рукоятки управления — иногда достаточно тихого слова или даже взгляда.

Ваш личный курс в качестве лидера должен провести вас между двумя черными скалами чрезмерного вмешательства и недостатка управления. Многие лидеры потерпели крушение в этом бурлящем проливе.

Если план выполняется хорошо, а коллектив состоит из людей с высоким уровнем самодисциплины, вы иногда можете посвятить какое-то время тому, чтобы помочь части коллектива или отдельному человеку справиться с их обязанностями.

Если вы требуете от коллектива напряженной работы, у его членов не должно создаваться впечатление, что вам самим нечего делать. Однако вы обязаны сохранять такую позицию, которая позволит вам немедленно взять управление в свои руки, если что-то пойдет не так.

Некоторые лидеры совершают ошибку, слишком увлекаясь конкретным участком работы и забывая о своей ответственности за общий результат. Вы не видите лес, если заняты рубкой конкретного дерева, — эту работу ваш дровосек сделает лучше, если вы позволите ему взять в руки топор. Подать пример напряженного труда — отличная идея, если только это не мешает вам выполнять свои функции руководителя и контролера.

## Управление совещанием

В обязанность лидера входит председательство в комитетах и на собраниях. Таким образом, к этому виду деятельности применима модель трех кругов. Важную роль также играет принятие решений, поскольку именно для этого собираются комитеты и организуются совещания. Следовательно, функции председателя будут вам относительно понятны, если вы усвоили основные принципы хорошего лидерства. Остается лишь наблюдать и учиться у опытных в этом деле людей.

Такие люди встречаются редко, и поэтому вы не должны упускать любую возможность внимательно понаблюдать за тем, как они проводят совещание, добиваясь того, чтобы поставленные цели были достигнуты, коллектив работал слаженно, а каждый человек вносил вклад в общее дело в соответствии с его способностями.

Председателю комитета или собрания одни функции лидерства требуются использовать чаще, чем другие. Необходимо овладеть умением решительно и одновременно доброжелательно прерывать выступление оратора. Очень важным также является искусство достижения консенсуса.

Хороший председатель почувствует область возможного консенсуса, которая подобна невидимому и находящемуся в постоянном движении центру косяка рыбы. Здесь большую роль может сыграть умение понимать невербальные сигналы — поднятые брови, полуулыбки, энергичные кивки. Если вы посмотрите на хорошего лидера, выполняющего обязанности председателя собрания, то заметите, что он всегда внимательно следит за лицами присутствующих. Кроме того, во время собрания или совещания лидеру не один раз придется воспользоваться навыком обобщения.

Все это средства ориентировки, дающие возможность убедиться, что ваш корабль не сбился с курса.

## РУКОВОДСТВО КАБИНЕТОМ МИНИСТРОВ

Обычно кабинет министров собирается на заседание один раз в неделю. Этого должно быть достаточно для регулярных заседаний — если члены кабинета с самого начала понимают, для чего они собрались. Они должны как можно быстрее вернуться к своей работе, и премьер-министр обязан как можно меньше препятствовать им в этом. Мы начинали ровно в одиннадцать и заканчивали к обеду. Даже в кризисные моменты достаточно дополнительно двух заседаний в неделю: при кризисе чем меньше разговоров, тем лучше.

Премьер-министр не должен слишком много говорить на заседаниях своего кабинета. Он должен начинать дискуссию или просить кого-то другого сделать это, а затем вмешиваться лишь для того, чтобы дать слово самым скромным, которые, несмотря на свое высокое положение, могут так ничего и не сказать, если их не спросят. Кроме того, премьер-министр



должен делать обобщения. Особенно удастся это лидерам лейбористов; они на протяжении многих лет присутствовали на дебатах парламентской фракции и национального исполнительного комитета и должны были научиться обобщать. Это требует определенных действий — хорошая подготовка для кабинета министров.

Если на заседании присутствует не член кабинета, премьер-министру, возможно, придется проявить твердость. Приглашенный, вероятно, захочет продемонстрировать свои достоинства и будет говорить слишком долго. Полезно не давать ему такой возможности и попросить заранее предоставить кабинету соответствующий документ.

Премьер-министр может сказать: «Все понятно, господин министр. Вы хотите что-нибудь добавить?» Это должно быть произнесено твердым тоном, подразумевающим отрицательный ответ. Если кто-то еще начнет произносить речь, будет разумным прервать его: «Вы возражаете? Нет? Хорошо. Следующий вопрос» — и тогда кабинет может двигаться дальше.

Очень важно, чтобы кабинет министров двигался вперед, оставляя за собой ясные, решительные и бескомпромиссные решения. Именно для этого нужно правительство. Настоящее испытание для демократии — научиться делать это быстро.

Клемент Эттли

## Контроль в организациях

В отличие от коллективов в организациях важно создать систему контроля, потому что находящийся на самом вершине лидер не в состоянии осуществлять весь контроль сам. Он должен делать это совместно с командой руководителей высшего звена, чтобы обеспечить выполнение лидерами всех уровней своих контролирующих функций. Система контроля должна давать лидеру необходимую для управления информацию. Успешные промышленные компании характеризуются делегированием контролирующих функций непосредственно производственным подразделениям, а также наличием стратегического финансового контроля.

Компания «Роллерон», выпускающая садовые инструменты и механизмы, в 1976 году сделала значительный рывок вперед, купив патент на изобретенную Клайвом Митчелом газонокосилку с самозатачивающимися ножами. Помимо этого, машина имела надежную защиту от попадания камней, выводящих из строя ножи. К 1980 году количество работников компании увеличилось с 300 до 3000. Руководство не смогло внедрить надежную систему ежегодной финансовой отчетности с ежемесячным контролем основных показателей. Затраты фирмы увеличивались, долги росли. Совет директоров компании вовремя не получил информацию о спаде продаж на рынке газонокосилок, что позволило бы им переключить ресурсы на другие направления деятельности. Трудности с денежной наличностью в 1981 году оказались той последней каплей, которая переполнила чашу. «Компания с превосход-

ным продуктом и усердными работниками, — такие слова написал налоговый инспектор в своем отчете о банкротстве. — Но руководство не смогло организовать должный финансовый контроль».

Эта история не уникальна. Подобный недостаток привел к краху компании «Роллс-Ройс» в 1971 году. Одна общая черта всех неудачливых компаний состоит в отсутствии двунаправленного процесса коммуникации при осуществлении контролирующей функции. На любом уровне лидерства вы обязаны управлять ситуацией и контролировать ее — в противном случае она начнет управлять вами.

## Самоконтроль

Если вы неспособны контролировать себя, то вам вряд ли удастся контролировать других. Примером тому может служить неуравновешенность. Редкие вспышки гнева не принесут особого вреда, если у них есть очевидные и веские причины.

Лидеры обычно не бывают спокойными, и способность к обоснованному гневу очень важна для них. Но совсем другое дело — неуравновешенность. Это далеко не безобидная слабость, указывающая на горячий нрав. Если вы легко выходите из себя, вспыльчивы и зависимы от настроения, люди будут считать, что в основе этого лежит недостаток терпения, доброты, вежливости и бескорыстия.

Однако не следует забывать, что все ваши слабости — это лишь склонность действовать тем или иным образом. Это не гарантия, что вы поступите именно так. Сотни лидеров успешно сдерживали свой горячий нрав, не позволяя раздражению «выплескиваться через край». Лидеры не должны легко поддаваться на провокацию.

Можно назвать множество других аспектов поведения, требующих самоконтроля. Даже контроль за своим языком — этим непокорным органом — может оказаться чрезвычайно трудной задачей. Вселять надежду должен тот факт, что каждая маленькая победа над одной из негативных тенденций немного облегчает следующий успех.

Бывают ситуации, естественным образом вызывающие беспокойство или страх. Вы должны знать, что страх заразителен. Животное может улавливать или чувствовать, боитесь вы его или нет. Точно так же и люди. Вспомните, с какой быстротой паника охватывает толпу, причем для этого не требуется никаких слов. Однако мужество — способность сдерживать или преодолевать страх — тоже заразително.

Вы такой же человек, как и все остальные в вашем коллективе или организации, и вы в такой же степени подвержены беспокойству и страху. Но страх парализует. Если вы хотите, чтобы коллектив продолжал работу, страх необходимо нейтрализовать. Если вы сможете успокоиться сами, сохраняя невозмутимость в самый разгар шторма, это спокойствие передастся осталь-



ным. Киплинг писал, что, если вы сумеете сохранить ясную голову, в то время как остальные охвачены паникой и обвиняют во всем вас, они постепенно успокоятся и начнут мыслить и действовать конструктивно.

В бытность свою премьер-министром Гарольд Макмиллан держал в своем кабинете листок со сделанной его же рукой надписью: «Скромная и спокойная решимость развязывает любые узлы». Это хорошее эмпирическое правило для любого лидера.

Однако самоконтроль не следует путать со специфической англосаксонской чертой, которую называют упрямством.

### СПОКОЙСТВИЕ В ДЕЙСТВИИ

Генерал Роберт Ли был, по всей видимости, самым блестящим военачальником времен Гражданской войны в Америке. В самом начале обе противоборствующие стороны видели в нем своего главнокомандующего, однако преданность Ли своему родному штату Вирджиния привела его в лагерь конфедератов. Превосходный генерал и умелый лидер, он успешно вел военные действия против северян. Однако во время трехдневного сражения при Геттисберге надежда на победу конфедератов оказалась практически утраченной. Поворотным пунктом послужила неудачная атака, которую предпринял один из подчиненных Ли, генерал Пикетт. Свидетель, присутствовавший в момент получения генералом Ли печального сообщения, рассказывает:

«На его лице не отразилось ни тени разочарования, озабоченности или беспокойства, и он подбадривал встречавшихся ему солдат: «Все будет хорошо, и мы потом все обсудим». Бригадному генералу, с горечью жаловавшемуся на большие потери, он сказал: «Не тревожьтесь, генерал. Это моя вина. Это я проиграл сражение, и вы должны сделать все возможное, чтобы помочь мне справиться с этим».

Лидеры не видят себя бесстрастными и безличными «управленцами». Как правило, они не считают людей «человеческим ресурсом». Расширяя принцип, что лидер должен проявлять или воплощать в себе качества, требуемые от коллектива, можно сказать, что лидер должен обладать такими естественными человеческими качествами, как достоинство и сострадание. Другими словами, он должен быть человеком.

Иногда подобные проявления человечности удивляют и радуют нас. Мы встречаем человека там, где рассчитывали столкнуться с номинальным руководителем. Во время Второй мировой войны Гитлер решительно отказывался посещать разрушенные бомбами улицы Берлина, несмотря на уговоры Геббельса сделать это в пропагандистских целях. Черчилль же, наоборот, в 1940 году настаивал на посещении пострадавших от бомбежек восточных районов Лондона: он стоял на развалинах домов, и слезы текли по его щекам. Сопровождавший Черчилля лорд Исмей рассказывал, что одна из жен-

шин в собравшейся вокруг толпе воскликнула: «Посмотрите, он плачет. Ему не все равно, ему действительно не все равно!» Этими простыми словами женщина выразила чувства, которые в нас вызывает истинная человечность.

### резюме

Функция контроля включает в себя одновременно сравнение со стандартами и управление процессом работы. Надзор предполагает, что вы как лидер наблюдаете за работой коллектива и конструктивно вмешиваетесь при необходимости. Это не значит, что у вас нет собственных дел и что вы не должны работать сами. Однако первоочередной вашей задачей является организация слаженной работы всего коллектива. Если вы хорошо выполняете все вышеупомянутые функции и обучили свой коллектив, то он в значительной степени переходит в режим самоконтроля. Особенно нуждаются в квалифицированном контроле со стороны председателя различные собрания и совещания.

В организациях важно сформировать систему контроля, которая должна быть максимально простой. Большинство производственных или коммерческих организаций, которые потерпели крах, помимо всего прочего отличались слабым финансовым контролем. Таким образом, контроль предполагает не только твердое руководство. Он требует навыков работы с людьми, коллективами и организациями. Бесполезно пытаться контролировать других, если вы не способны контролировать себя. «В управлении людскими делами, — говорил Лао Цзы, — нет лучшего правила, чем сдержанность».

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: КОНТРОЛЬ

	Да	Нет
Поддерживаете ли вы баланс между жестким контролем и предоставлением коллективу свободы действовать по своему разумению?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способны ли вы координировать процесс работы, объединять различные ее части в единое целое, согласовывать действия друг с другом?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В тех случаях, когда вы непосредственно заняты «технической» работой, принимаете ли вы меры, чтобы потребности коллектива или отдельных его членов не упускались из виду и не оставались без внимания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Назовите три качества самого эффективного председателя собрания, с которым вам приходилось встречаться:		

1

2

3

В тех случаях, когда вы занимаете кресло председателя, заканчиваются ли собрания в отведенное время?

никогда ☐ иногда ☐ всегда ☐

Есть ли у вашего подразделения или отдела надлежащая система финансирования? ☐ ☐

Отмечали ли клиенты систему контроля вашей организации в следующих областях:

Качество продуктов или услуг ☐ ☐

Доставка ☐ ☐

Поддержание низких цен ☐ ☐

Безопасность ☐ ☐

## ГЛАВА 10

### ОЦЕНКА

Оценка — это способность определить или зафиксировать ценность чего-либо. Подобно двум другим основным функциям мышления, анализу и синтезу, оценка пронизывает все мысли и действия лидера. Функция контроля, к примеру, явно предполагает оценку прогресса в соответствии с определенными мерами или стандартами. В этой главе мы сосредоточимся на некоторых конкретных навыках, которые вам понадобятся как лидеру, а именно: оценке последствий, оценке работы коллектива, аттестации и обучении отдельных людей, оценке личных качеств человека.

#### ОЦЕНКА

Оценка необходима, потому что Кабинет министров является инструментом, при помощи которого принимаются решения о тех или иных действиях, а в основе любых решений лежит оценка. Кабинет министров — это не место для упражнений в ораторском искусстве; вот почему хорошие политики не всегда бывают хорошими министрами. Именно способность оценивать требуется для принятия решений или получения важной информации в условиях ограниченного времени. У человека эта способность либо есть, либо ее нет. Ее можно развить, но невозможно приобрести.

Для того чтобы выдержать критику со стороны других членов Кабинета министров, давление со стороны и советы персонала, требуется сила характера.

Она также необходима в тех случаях, когда политики, с которыми договорился Кабинет министров, начинают хандрить или утрачивают популярность. Человек с сильным характером выдержит это. Он также устоит перед «любимым ветром тщеславия».

Клемент Эттли

### Оценка последствий

В любой организации имеются люди, которые завоевали признание своей способностью видеть последствия любых действий, имеющих место как внутри организации, так и вне ее. Точно так же всем нам знакомы люди, которые не обладают этим качеством. В промышленности очень часто именно они становятся причиной забастовок, простоев и других сбоев в производственных отношениях.

В процессе принятия решения или разрешения проблем вы должны оценить, к чему приведет предложенная тактика или программа, прежде чем составить окончательное мнение. Полезно помнить, что последствия можно условно разделить на шесть категорий (табл. 10.1), которые в значительной мере перекрываются.

ТАБЛИЦА 10.1. Выявление последствий

ТИП	ВОПРОСЫ
Желательные	Какие преимущества имеет эта тактика или это решение с точки зрения общей задачи или цели?
Нежелательные	Имеются ли нежелательные побочные эффекты? Не возникает ли больше проблем, чем решается?
Очевидные	Какие последствия — хорошие и плохие — очевидны уже сейчас?
Скрытые	Обязательно проявятся последствия, которые я не в состоянии предвидеть в настоящий момент. Могу ли я уменьшить их количество посредством дальнейших размышлений или исследований? Есть ли у меня необходимые ресурсы, чтобы справиться с этими последствиями?
Задача	Каковы технические последствия выбора конкретного метода?
Люди	Как это повлияет на (а) коллектив, (б) отдельных людей, (с) организацию, (d) общество и (е) на меня самого?

В некоторых случаях вам придется довольствоваться грубой оценкой или догадкой. Однако, чем более научным будет ваш подход, тем точнее вы сумеете предугадать возможные последствия.

По возможности ваша оценка должна подтверждаться цифрами. В промышленности это означает тщательный анализ затрат и прибыли каждого из возможных вариантов.

Что касается последствий для людей — одна из главных забот лидера, — то одна из основных ошибок здесь заключается в попытке угадать, вместо того чтобы узнать мнение всех, кого это касается.

«Они никогда не согласятся на дополнительные смены, я в этом уверен», — говорил один из директоров. Но это всего лишь непроверенное предположение. (Вспомните упражнение с точками и спичками!) Проверьте, действительно ли последствия будут такими, как вы думаете. Вас могут ждать приятные сюрпризы.

Президент одной из промышленных компаний рассказывал мне такую историю.

Всем известно, что коллектив будет эффективнее работать над совместным проектом, если людям известны факты, стоящая перед ними цель, а также средства для достижения этой цели.

Я хочу привести вам один пример того, как хорошее понимание и хорошая информация приводят к хорошим решениям. В 1960 году, когда я руководил немецким отделением нашей компании, возникли опасения, что Западный Берлин окажется в изоляции. В этой ситуации возникла паника, что привело к увеличению спроса на товары широкого потребления, в частности на выпускаемые нами моющие средства. С рабочим комитетом обсуждался вопрос быстрого увеличения объема производства путем введения дополнительных смен на период продолжительностью около двух недель. Совет директоров встретился с руководителями профсоюза и объяснил создавшуюся ситуацию. После серьезных консультаций они сделали нам следующее предложение: «Вам понадобятся дополнительные смены в течение четырех недель (а не двух, как предлагало руководство). Если ситуация затем выправится сама собой, мы вернемся к нормальному графику». Мы понимали, что это правильное решение, но не осмеливались предлагать его, поскольку думали, что рабочие ответят отказом. Этот случай наглядно демонстрирует, каким образом можно добиться выгоды для всей компании, когда избранным представителям рабочих предоставляется честная фактическая информация, в результате чего они получают возможность внести ценный вклад в разработку планов компании.

Кто-то описал процесс принятия решения следующим образом: (1) вы принимаете решение, (2) осуществляете его на практике и (3) живете с последствиями.

Вы можете развить свою способность предвидеть эти последствия — за исключением скрытых — при помощи тщательного анализа причинно-следственных связей происходящего.

Постепенно вы выявите тенденции, и тогда вам будет легче предсказать то, что может произойти. В этом отношении ваше подсознание иногда действует как компьютер, выдавая предупреждения, оценки или ожидания. Информированное подсознание, переваривающее и анализирующее весь предыдущий опыт, необходимо любому лидеру.

### ЛИЧНЫЙ КОМПЬЮТЕР ЛИДЕРА

Последний командующий флотом лорд Томсон писал: «Если мне позволено дать совет, то этот совет был бы следующим: если хочешь добиться успеха, думай, пока не заболит голова. Следует рассмотреть проблему со всех сторон, пока не останется ни одного неисследованного аспекта. Поверьте, это тяжелая работа, и, по моим наблюдениям, найдется немного людей, готовых взять на себя этот нелегкий труд.

Однако позвольте заверить вас в следующем: если на первых этапах эта работа кажется трудной и воспринимать ее следует именно так, то впоследствии вам станет легче. Мыслительный аппарат становится более тренированным, причем тренируется он даже в том случае, если мыслительные процессы протекают в подсознании. Отпадает необходимость в давлении, которое человек должен оказывать на свой бедный мозг на первых этапах, работа становится менее скучной, и расположенный в мозгу «компьютер» начинает выдавать решения мгновенно или в те периоды времени, когда мозг как будто бы отдыхает. Только очень немногие самые сложные проблемы требуют значительных мыслительных усилий».

"За порогам шестидесятилетия" (Хармиш Гамильтон)

### Оценка деятельности коллектива

В производственных коллективах нередко большую пользу приносят обсуждения, которые устраиваются после завершения того или иного проекта. Это дает вам возможность оценить работу коллектива как единого целого с точки зрения эффективности выполнения задачи. Во-первых, вы должны иметь реалистичную и честную оценку результатов по следующим критериям:

<b>Успех</b>	Все цели достигнуты.
<b>Частичный успех</b>	Достигнуты некоторые цели, но не все, или выполнена часть задачи.
<b>Неудача</b>	Ни одна из поставленных целей не достигнута.

Затем следует правильно подойти к оценке. Вы можете инициировать этот процесс, изложив собственное мнение или предложив высказаться коллективу. Если вы недостаточно опытный лидер, лучше следовать простому

правилу: сначала отмечать положительные моменты — то, что было сделано хорошо, — а затем переходить к аспектам, которые требуют совершенствования. К последним относятся конструктивные способы повышения эффективности работы коллектива в целом. Вы можете принимать решения прямо на месте для внедрения необходимых изменений или взять день-другой на размышления.

Подобные собрания коллектива обычно не место для рассмотрения индивидуальных просчетов — можно лишь привести пример удачного вклада того или иного работника в успех общего дела.

Тем не менее во время таких обсуждений вы можете коснуться конкретных проблем, которые способствовали разобщению коллектива. Фильм «Прямо над головой» может служить прекрасной иллюстрацией этой возможности.

Во время такого обсуждения, когда 918-я авиационная группа продолжала нести тяжелые потери на вражеской территории, генерал Сэвидж обнаружил, что некоторые летчики на первое место ставят личные интересы.

**СЭВИДЖ:** Петтигил!

**ПЕТТИГИЛ:** Да, сэр.

**СЭВИДЖ:** Нам очень повезло, что на этот раз у нас всего лишь одна потеря. Почему вы нарушили строй?

**ПЕТТИГИЛ:** Понимаете, сэр, Аккерман был в беде. Два его мотора горели, и на нас шли вражеские истребители. Я подумал, что лучше останусь с ним и попытаюсь прикрыть его. Но он не справился.

**СЭВИДЖ:** (После паузы) Вы с Аккерманом близкие друзья?

**ПЕТТИГИЛ:** Он мой сосед по комнате, сэр.

**СЭВИДЖ:** Значит, ради своего соседа по комнате вы поставили под угрозу всю группу. Каждая пушка «В-17» предназначена для того, чтобы максимально защищать всю группу — именно это я называю единством группы. Покинув строй, вы ослабили защиту группы на десять пушек вашего «В-17». Подбитый самолет больше не представляет ценности. Единственное, что представляет ценность, — это ваша обязанность перед группой. Именно группа должна быть единственным объектом вашей преданности и единственной причиной вашего существования! Стоувел!

**СТОУВЕЛ:** Да, сэр.

**СЭВИДЖ:** Дайте распоряжение коменданту перераспределить личный состав так, чтобы у каждого человека был новый сосед по комнате.

**СТОУВЕЛ:** Будет сделано, сэр.

В этом эпизоде Сэвидж проявил определенные способности, которые стоит рассмотреть подробнее. Он чувствует проблему и задает наводящий вопрос, чтобы поставить точный диагноз: «Вы с Аккерманом близкие друзья?» Он приказывает переселить личный состав, чтобы решить общую проблему, и повторяет формулировку стандарта, который он пытается внедрить в группе: интересы группы должны быть выше личных интересов.

## Аттестация и обучение людей

Аттестация — часто встречающееся слово в лексиконе руководителей. Это регулярные собеседования, иногда проводящиеся не чаще одного раза в год, когда руководитель встречается с подчиненным и оценивает его работу с точки зрения достижения поставленных целей. «Не говорите мне, что человек проделал хорошую работу, — объяснял Эндрю Карнеги одному из директоров своих заводов. — Скажите мне, в чем именно заключается эта хорошая работа». Во время аттестации вы должны создать атмосферу, подходящую для конструктивного диалога с подчиненным (начальником или коллегой) по следующим вопросам:

- 1) прошлая эффективность;
- 2) предстоящая работа: цели, приоритеты, стандарты и стратегии;
- 3) ощущения того, что они могут ожидать друг от друга с точки зрения установления разумных рабочих взаимоотношений;
- 4) совершенствование навыков, знаний и поведения.

В основу таблицы 10.2 положена статья Лоуренса Рассела. В ней даются рекомендации тому, кто проводит аттестацию, а также аттестуемому.

**ТАБЛИЦА 10.2. Проведение аттестаций**

РЕКОМЕНДАЦИИ	ПОЯСНЕНИЯ
1. Убедитесь, что у вас есть все необходимые данные	Чтобы дискуссия была содержательной и конкретной, у вас под рукой должны быть все необходимые отчеты, данные и записи
2. Дайте собеседнику почувствовать себя свободно	Обе стороны должны быть спокойными, непредвзятыми, помнить о цели встречи и стремиться достичь этой цели, быть готовыми к спокойному и открытому разговору. Напряженность или недоверие лишают разговор большей части его ценности
3. Контролируйте темп и направление беседы	Обе стороны должны влиять на темп и направление беседы, чтобы она была актуальной, полезной и посвященной работе
4. Слушайте... слушайте... слушайте	Для обеих сторон самая трудная часть собеседования — это действительно слушать друг друга. Слушать — это значит не просто молчать, а освободить свой разум от заранее сложившихся мнений и предубеждений. Нужно быть готовым к пониманию другой точки зрения, и в том случае, если она оказывается лучше ваших взглядов, иметь достаточно скромности — и благородства, — чтобы принять ее

РЕКОМЕНДАЦИИ	ПОЯСНЕНИЯ
5. Откажитесь от деструктивной критики	По возможности следует прощать самокритику, чтобы люди сами критиковали свои действия и вырабатывали мотивацию к их совершенствованию. Такой подход позволяет избежать ненужного конфликта
6. Систематически оценивайте эффективность	Важно придерживаться фактов — подкрепленных доказательствами фактов, — и именно здесь будут кстати контрольные данные
7. Обсудите будущие действия	Это возможность обсудить друг с другом — почти на равных, — что должно быть сделано, кто это будет делать, когда и в соответствии с какими стандартами. Любые выдвинутые предложения и достигнутые соглашения должны быть зафиксированы в письменном виде, пока они еще свежи в памяти. Впоследствии они превратятся в план действий
8. Будьте готовы обсудить потенциал или желания	Вопрос о потенциале работника для будущего продвижения по службе возникает не всегда, но лучше быть подготовленным к его обсуждению. Человек, которого начальник не считает кандидатом на повышение, может полагать, что он имеет право знать причину этого, а также ожидать от начальника предложений по увеличению своего потенциала
9. Определите необходимое обучение и развитие	Заключительная часть аттестации обычно посвящена обсуждению обучения, а также консультациям относительно того, что может потребоваться для выполнения согласованного плана. Это тоже должно быть зафиксировано в письменном виде — какое обучение требуется, будет ли оно проводиться на рабочем месте, кто будет его проводить и когда
10. Избегайте рас пространенных ошибок	К таким ошибкам относятся: лишние разговоры и отклонение от темы, необязательный конфликт, поспешные выводы, несправедливое обвинение других, и особенно тех, кто отсутствует и не может защитить себя, невыполнимые желания — например, требование к человеку быстро изменить одну из основных черт его характера, обещания, которые ни одна из сторон не в состоянии выполнить

В конце беседы или сразу же после нее все согласованные будущие действия должны быть зафиксированы в письменном виде. Что должно быть сделано? Когда? В соответствии с какими стандартами? Вот простой пример записи подобной программы действий.

### ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ - РЕЗУЛЬТАТ АТТЕСТАЦИИ ОТ....

Согласованные действия или цели	Ответственный	Стандарты, которые должны быть достигнуты	Дата начала/окончания

Не следует возлагать слишком большие надежды на официальную систему аттестации. Если она не сопровождается действиями как со стороны того, кто проводит аттестацию, так и со стороны аттестуемого, то она превращается в пустую формальность. Однако результаты должным образом проведенной аттестации, а также необходимые рекомендации — включая относящиеся к коллективной работе — повышают преданность делу, совершенствуют знания, навыки и характер.

### ОБУЧЕНИЕ БЕЗ ОТРЫВА ОТ РАБОТЫ

Генерал Хоррокс вспоминает случай, когда Монтгомери продемонстрировал свою способность совершенствовать личность другого человека, даже находящегося на высших уровнях лидерства.

На следующий день после сражения (Алам-аль-Хальфа) я сидел в своей штаб-квартире в довольном настроении. Битва была выиграна, и я хорошо проявил себя. Чего еще можно было желать? Затем прибыл офицер связи из штаба 8-й армии и привез мне послание, написанное беспристрастной рукой Монтгомери. Там было написано:

«Дорогой Хоррокс!

Отличная работа — однако вы не должны забывать, что теперь командуете корпусом, а не дивизией...»

Он перечислил четыре или пять моих ошибок — в основном из-за того, что я слишком часто вмешивался в действия подчиненных мне командиров. Мое самодовольство мгновенно исчезло. В конце концов, возможно, я не прирожденный полководец. Но чем больше я анализировал сражение, тем сильнее убеждался, что Монти был прав. Поэтому я позволил ему и поблагодарил за письмо.

Я рассказываю об этом потому, что Монтгомери был одним из тех немногих командиров, которые стараются учить своих подчиненных. Кто, кроме него, на следующий день после первой важной победы, которая изменила ход военных действий на Ближнем Востоке, потратил бы время и собственноручно написал такое письмо одному из своих командиров?

Генерал-лейтенант сэр Брайан Хоррокс  
"Вся жизнь" 1956

Таким образом, вы должны рассматривать официальную систему в лучшем случае как подстраховку процесса, который должен идти непрерывно. Будучи лидером, вы обязаны постоянно оценивать вклад каждого работника в общее дело и обеспечивать ему обратную связь. Иногда люди, и особенно излишне скромные, могут искренне недооценивать свои действия или функции. Это своего рода профессиональный комплекс неполноценности. Лидер может исправить это неверное мнение. Кроме того, он, как мы уже убедились, способен указать на нехватку целей.

Однако лидер — это не судья в зале судебных заседаний, который беспристрастно оценивает действия тех, кто сидит перед ним на скамье подсудимых. Его обязанность — повышать эффективность работы. Поэтому он должен уметь передать свое ощущение как сильных, так и слабых сторон своих подчиненных. Лидер должен располагать фактическими данными или информацией, которая обосновывает сделанные им выводы. Помимо всего прочего, он обязан формулировать свои предложения таким образом, чтобы они были понятными и выполнимыми. Лучший способ добиться этого — попросить проходящего аттестацию сотрудника оценить свои успехи с точки зрения выполнения общей задачи и достижения конкретных целей. Затем следует согласовать план действий на будущее.

Таким образом, функция оценки эффективности работы отдельного человека полезна лишь в том случае, если она является прелюдией к дальнейшему обучению и совершенствованию. Даже если вследствие аттестации вы увольняете работника или переводите его на другой участок, этот результат может рассматриваться в позитивном свете как урок, который усвоен обеими сторонами. Как лидер вы должны быть в какой-то степени наставником и учителем для своих подчиненных. И наоборот — в учителе должно быть что-то от лидера.

Можно ли усвоить специальные приемы, такие, как умение задавать разного типа вопросы, которые бывают полезны при аттестации? Ниже приведены несколько примеров таких вопросов.

Открытый	Расскажите о своей программе продаж.
Зондирующий	Вас впервые постигла неудача?
Информативный	Где вы были, когда это случилось?
Зеркальный	Очевидно, вы очень разочарованы и расстроены моими словами.
Наводящий	Полагаю, в следующем году вы улучшите свои результаты.
С ограниченным выбором	Если бы вам пришлось выбирать между работой с людьми и производством, на чем бы вы остановились?

Важнее, однако, серьезно относиться к своей обязанности обучать и воспитывать людей на протяжении всего года, а не только в течение часа или двух формальной или наполовину формальной аттестации. Вы должны пред-

ложить работнику свою практическую мудрость, которую можно определить как сочетание трех элементов: опыта, интеллекта и добродетели. К сожалению, если подчиненный не ценит ваших достоинств в этих трех областях, он вряд ли захочет учиться у вас. Как говорил Уинстон Черчилль: «Я ненавижу, когда меня учат, но я обожаю учиться». Какие именно качества вызывают у людей желание учиться у вас? Если вы имеете хоть чуточку мудрости, то лучше смотреть на себя не как на тренера, который тренирует спортсмена, а как на опытного художника, который сидит рядом с товарищем и доброжелательно комментирует его работу. Не забывайте о словах Цицерона, который определял оратора как «хорошего человека, умеющего говорить». Профессиональный рост подчиненного может стать показателем ваших способностей как учителя. Это одно из тех занятий, которые делают лидерство таким привлекательным.

Оценка личных качеств человека

Возможно, вы слышали, как о лидерах, проявивших выдающиеся качества в других областях, говорят: «Он не разбирается в людях. Некоторые из его назначений были просто губительными».

И наоборот, некоторые люди — не обязательно лидеры — от природы наделены способностью точно оценивать людей и предугадывать, как они будут вести себя в той или иной ситуации. Если вы хоть немного умеете разбираться в людях, то сумеете развить в себе эту способность путем наблюдений, накопления опыта и обучения. Особенно полезно проверять назначения, сделанные другими руководителями вашей организации. — Соответствуют ли они вашей оценке данного человека, с одной стороны, и требованиям должности — с другой. Кого бы вы назначили на эту должность? Оказалось ли это решение удачным, средним или неудачным с точки зрения результата?

ОЛИВЕР КРОМВЕЛЬ

Кромвель проявил себя большим знатоком человеческой натуры. Назначения в своей армии он делал, исходя из соображений достоинства и духа. Этот талант проявился сначала при формировании кавалерии, а затем и пехоты. В 1645 году в возрасте 46 лет он был в чине полковника и служил под командованием генерала Уильяма Уоллера, который оставил нам свои воспоминания о Кромвеле.

«Здесь я не могу не упомянуть об изумлении, с которым я наблюдал за ним. В те времена он не проявлял никаких выдающихся талантов, и я думаю, что он даже не подозревал о них. Несмотря на резкость, в нем не чувствовалось гордости или пренебрежения. Он был исполнительным



офицером и никогда не обсуждал мои приказы и не возражал против них. Он производил впечатление очень хитрого человека и был осторожен, стараясь говорить как можно меньше, чтобы слова не выдали его мысли, и в то же время заставляя говорить других людей, оценивая их и проникая в их тайные замыслы. Знаменательный случай произошел после его краткой беседы с капитаном Джайлзом (любимцем и доверенным лицом генерала). Кромвель сказал, что слова этого человека полны энтузиазма, а поступки выглядят мужественными, но в его сердце нет преданности делу. И действительно, вскоре этот человек вместе с 23 товарищами перешел на сторону врага».

Практика выделения фаворитов опасна для лидера по нескольким причинам. Во-первых, она подрывает единство коллектива. Исследования показали, что если исследователь Арктики выделяет одну из собак своей упряжки, то эффективность всей упряжки резко падает. Во-вторых, фаворит является выражением вашего умения разбираться в людях. Если остальные члены коллектива, гораздо лучше знающие своих коллег, не согласны с вашей высокой оценкой этого сотрудника, их доверие к вам падает. В-третьих, фавориты выдвигаются за счет умения распознавать социальные потребности своего начальника и его потребности в уважении. Почувствовав, что вы равнодушны к лести, они начнут предлагать вам подобный товар. Некоторые люди лживы от природы, и они будут искать вашего расположения при помощи неумеренных похвал. Со временем вы забудете причины, по которым вы оказываете им покровительство, и можете выдвинуть их на ответственные посты, где они обязательно провалятся.

Если вам удалось остаться беспристрастным и справедливым (хотя это вполне человеческая черта, когда вам нравятся одни люди и не нравятся другие), то лучший способ развивать свою способность разбираться в людях и оценивать их личные качества — это не торопиться и упорно работать над этим качеством. Иногда вы должны тщательно анализировать свои впечатления и обсуждать их с другими, а иногда предоставлять право решения своему подсознанию.

### КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Среди многих эффективных руководителей, с которыми мне приходилось иметь дело, были такие, кто принимал решения быстро, а также те, кто делал это довольно медленно. Однако все они — без исключения — не торопились с окончательными выводами, касающимися людей, и несколько раз проверяли себя, прежде чем связать какими-либо обязательствами.

Говорили, что бывший руководитель крупнейшей в мире автомобильно-строительной компании «Дженерал Моторс» Альфред П. Слоун-младший

никогда не принимал кадровых решений сразу. Через несколько дней или недель он вновь поднимал этот вопрос, как будто не обсуждал его раньше. И только после того, как два или три раза подряд ему приходило в голову одно и то же имя, он делал следующий шаг. Слоун был известен тем, что умел подбирать блестящую команду. Когда его спрашивали о секрете успеха, он отвечал: «Никакого секрета. Я просто допускал, что первое пришедшее мне на ум имя по всей вероятности ошибочное, и поэтому, прежде чем действовать, я повторял процесс анализа и размышлений несколько раз». Нужно отметить, что Слоуна нельзя было назвать терпеливым человеком.

Не все руководители отдают предпочтение такому подходу при принятии кадровых решений. Однако все эффективные руководители, за которыми мне представлялась возможность наблюдать, осознавали, что для принятия кадровых решений им требуется несколько часов непрерывных и интенсивных размышлений — только в этом случае можно надеяться на правильный ответ.

Питер Друкер  
«Эффективный руководитель», 1967

### Самооценка

Наряду с другими функциями вы можете использовать принцип оценки самого себя и своей работы. И действительно, одна из ваших главных целей состоит в том, чтобы составить себе ясное представление о качестве вашего лидерства. Тогда вы получите возможность регулярно оценивать свой прогресс.

Лучший способ обучения лидерству — как можно лучше делать свою работу и тщательно отслеживать свои успехи. Если вам удастся развить в себе способность контролировать свои действия как лидера, то даже ошибки и неудачи превратятся в полезные уроки.

### Резюме

Способность к оценке — это важная функция лидерства. В данной главе были рассмотрены различные типы оценок: оценка последствий, оценка работы коллектива, аттестация и обучение отдельных людей, оценка личных качеств человека. Главный элемент принятия решения — это оценка альтернативных вариантов с точки зрения возможных последствий: технических, финансовых и человеческих. Если вы не в состоянии должным образом оценить работу коллектива, ваши подчиненные не получают столь необходимой им обратной связи.

Оценка личного вклада каждого человека — это непрерывная работа, которая является частью процесса получения от людей максимальной отдачи. Чем выше вы поднимаетесь по лестнице лидерства, тем важнее для вас ста-

новится умение разбираться в людях. Старайтесь не заводить фаворитов. Проверка ваших способностей в этом отношении — это успехи назначенных вами людей. «По плодам их узнаете их».

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ОЦЕНКА

При оценке результатов возможных вариантов действий вы тратите время на обдумывание последствий в областях коллектива, индивидуума и задачи?

Всегда ☐

Иногда ☐

Редко ☐

Какую оценку вы выставите себе с точки зрения умения принимать решения?

Хорошо Ваши решения обычно имеют предсказуемые результаты; вы способны предвидеть последствия, и результаты вас редко удивляют. Вы всегда проникательны. ....

Удовлетворительно Ваше предвидение последствий обычно оказывается верным в половине случаев. Здравый смысл часто подсказывает правильные решения. ....

Плохо Неправильная оценка часто мешает успеху. Вы стремитесь угадать результат того или иного решения и часто ошибаетесь. ....

Какую оценку вы выставите своей способности оценивать работу отдельного человека?

Хорошо Вы регулярно проводите аттестации и ежедневно уделяете этому вопросу много внимания. Вы всегда сопровождаете свои утверждения доказательствами. Вы сначала хвалите, а затем критикуете. Ваша оценка обычно ведет к повышению эффективности. ....

Удовлетворительно Иногда у вас получается, а иногда нет. Вам трудно найти правильный тон с некоторыми людьми. Если честно, то вы не можете справиться с нерешительными людьми, не желающими учиться. ....

Плохо Вы лишаетесь доверия каждый раз, когда пытаетесь оценить кого-либо. Обычно эти попытки кончаются ссорой. Вы говорите, но вас не слушают. ....

Как вы оцениваете свое умение разбираться в людях? Какое из приведенных ниже утверждений характеризует ваш подход при отборе сотрудников и продвижении их по службе?

Вы всегда способны определить первоклассного работника и никогда не просите совета других и не обращаетесь за консультациями к специалистам. ....

Вы руководствуетесь первым впечатлением. Даже если вы думаете, что ошиблись, то в конечном итоге все равно возвращаетесь к нему. ....

Вы медленно принимаете кадровые решения. Вы любите советоваться с людьми, которые лучше знают данного человека — часто на конфиденциальной основе. Вы не доверяете первому впечатлению. ....

Вы предпочитаете посмотреть на человека в различных ситуациях, прежде чем делать окончательный вывод. Для вас важным фактором является послужной список — вместе с результатами психологических тестов и т. п. ....

Вы резко останавливаете выбор на человеке, основываясь исключительно на его качествах специалиста, если только он не должен работать самостоятельно. Вы пытаетесь представить его в качестве лидера или члена коллектива и понять, способен ли он поладить с данным коллективом. ....

Как вы охарактеризуете оценку собственных успехов: как более строгую (а), менее строгую (b) или примерно такую же (с), как оценку других?

(a) ☐

(b) ☐

(c) ☐

## ГЛАВА 1 1

### МОТИВИРОВАНИЕ

Будучи лидером, вы должны побудить коллектив и его отдельных членов к действиям — или к продолжению действий — в нужном направлении. Эта общая способность побуждать людей к действию и воодушевлять их называется мотивированием. Субъектом вашей мотивационной деятельности являются коллектив и индивидуум. В более широком смысле это может быть и организация.

Общая идея, лежащая в основе этой книги, заключается в том, что вы не должны мотивировать работников, предлагая им мотив. И коллектив, и отдельные его члены уже должны иметь собственную мотивацию. Коллектив и организация мотивированы удовлетворить потребности задачи и сохранить себя как особые социальные образования. Все это взаимосвязано. Индивидуум имеет общие для всех людей потребности, которые в той или иной степени удовлетворяются в процессе совместной работы. Общая задача дает возможность достижения успеха, обладания статусом, получения признания, а коллектив открывает дверь для удовлетворения социальных потребностей. Деньги преимущественно служат средством обмена, позволяющим превратить работу в одной узкой области (например, по воспитанию детей или строительству дорог) непосредственно в результаты работы в других областях — еду, питье, кров и тепло, которые удовлетворяют наши физиологические потребности.



Подобный взгляд на людей, основанный по большей части на работах таких психологов, как Маслоу, начал оказывать влияние на промышленность в конце 50-х годов. Дуглас Макгрегор указал, что руководители часто действуют на основе двух противоположных допущений, которые он назвал теорией X и теорией Y (см. табл. 11.1).

**ТАБЛИЦА 11.1. Допущения относительно природы человека**

ТЕОРИЯ X	ТЕОРИЯ Y
Человек обладает врожденным нерасположением к труду и будет по возможности избегать работы	Работа необходима для развития человека. Человек стремится к интересной работе и при соответствующих условиях может получать от нее удовольствие
Большинство людей нужно принуждать, контролировать, направлять, а также угрожать им наказанием, чтобы заставить их трудиться с должным усердием	Человек будет сам вести себя к установленной цели
Человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности	При соответствующих условиях человек будет искать ответственности и брать ее на себя. Самодисциплина более эффективна и может быть более строгой, чем дисциплина, навязываемая извне
Человек мотивируется в основном деньгами. Человека мотивирует беспокойство относительно собственной безопасности	При соответствующих условиях человек мотивируется желанием реализовать свой потенциал
Большинство людей не обладают творческими способностями — за исключением тех случаев, когда дело касается правил управления!	Творческие способности и изобретательность встречаются часто, но обычно они плохо используются

Макгрегор утверждал, что наши убеждения относительно человека могут помочь ему вести себя именно так (самореализующееся пророчество). Если вы скажете кому-либо, что считаете его, к примеру, лентяем, то, скорее всего, ваши ожидания оправдаются. Если же вы дадите человеку высокую оценку — хотя это не в полной мере подтверждается фактами, — он будет стараться оправдать ваши надежды.

Прирожденные лидеры всегда действовали на основе именно этого допущения. Они всегда сохраняли веру в людей — несмотря на свидетельства об обратном. «Верьте людям, и они будут искренними с вами, — говорил Эмерсон. — Относитесь к ним благородно, и они сами проявят благородство».

## ЭФФЕКТ ПИГМАЛИОНА

В «Пигмалионе» Бернарда Шоу Элиза Дулитл объясняет:

«Понимаете, на самом деле, помимо всего того, что видно всем (умение правильно одеваться, правильно говорить и так далее), разница между леди и цветочницей состоит не в том, как она себя ведет, а как с ней обращаются. Для профессора Хиггинса я всегда буду цветочницей, потому что он всегда обращался и всегда будет обращаться со мной как с цветочницей. Но я знаю, что могу быть для вас леди, потому что вы всегда обращались и всегда будете обращаться со мной как с леди».

Пигмалион — это мифический греческий скульптор, создавший статую прекрасной девушки, которую потом оживили боги. В пьесе Бернарда Шоу «Пигмалион» (она стала основой мюзикла «Моя прекрасная леди») описывается похожая ситуация: человек благодаря желанию и усилиям способен стать совершенно другим.

В мире менеджмента многие руководители играют роль Пигмалиона, способствуя развитию своих подчиненных и стимулируя повышение эффективности их работы. В чем же секрет их успеха? Чем они отличаются от тех руководителей, которые не в состоянии раскрыть лучшие качества своих подчиненных?

Еще одно доказательство важности внутренней мотивации человека было продемонстрировано в работах Фредерика Герцберга, американского профессора психологии, который в большей степени, чем Маслоу, занимался изучением производства.

В середине 50-х годов Герцберг и его коллеги провели опрос среди 203 инженеров и бухгалтеров Питтсбурга с целью выяснить, почему одни события в их профессиональной деятельности приносят им удовлетворение, а другие нет. Герцберг разделил все влияющие факторы на две группы, назвав их «мотиваторами» и «факторами гигиены».

Мотиваторы способствуют удовлетворенности человека в долгосрочном плане. Неправильные факторы гигиены вызывают у нас неудовлетворенность. Однако, если вы предоставите человеку больше факторов гигиены, вы лишь уменьшите неудовлетворенность или обеспечите кратковременное чувство удовлетворенности.

Двухфакторная теория Герцберга (см. табл. 11.2) стала причиной ожесточенных споров.

Подобно многим другим классификациям типа «черное — белое» и «или—или» она обладает кажущейся простотой, однако происходит это за счет утраты более сложных элементов истины.

Деньги, к примеру, нельзя считать фактором гигиены: в некоторых сферах они могут служить ощутимым и необходимым выражением признания. Тем не менее Герцберг оказал сильное влияние на движение по повышению удовлетворенности от работы в промышленности — практическое применение более широкого понимания потребностей человека.

ТАБЛИЦА 11.2. Двухфакторная теория Герцберга

Факторы, которые мотивируют человека к труду или способствуют удовлетворению от работы, не являются противоположностью факторам, которые уменьшают мотивацию или удовлетворенность. Существуют два отдельных набора факторов. В данном перечне представлены факторы, названные Герцбергом мотиваторами

ФАКТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Успех	Ощущение своего вклада в успешное решение, выполнение работы, устранение проблемы. Чувство успеха пропорционально преодоленным трудностям
Признание	Признание вклада человека в общее дело; положительная оценка его работы организацией или коллегами; награда за заслуги
Интерес к работе	Привлекательность самой работы; разнообразие вместо монотонности или скуки
Ответственность	Возможность свободы действий, доверие со стороны компании, полномочия для принятия решений, ответственность за работу других
Продвижение по службе	Повышение статуса

К факторам гигиены — которые вызывают неудовлетворенность, если отсутствуют или являются «неправильными», — Герцберг относит и «руководство». Но в этом вопросе он ошибался. Лидерство (он не использовал этот термин) является не просто внешним фактором работы, а может быть составной частью этой работы. Стоит лишь взглянуть на приведенный выше список, и вы увидите, какое влияние могут оказывать лидеры на мотивирующие факторы. Вот несколько примеров такого воздействия.

## Успех

Функция оценки означает, что после достижения поставленной цели лидер обеспечивает коллектив и отдельных работников обратной связью. Иногда эта непосредственная обратная связь не предполагает участия лидера — например, когда футбольная команда выигрывает в кубковом матче или строительная бригада рассматривает законченный мост. В других ситуациях обратная связь осуществляется через лидера, который должен сообщить об успехе коллективу.

Учебное подразделение компании «Аэроспейс Симуляторз Лтд.» напряженно работало над созданием новой программы обучения лидерству для руководящих работников.

Секретарям-машинисткам приходилось работать в обеденный перерыв, чтобы вовремя подготовить все документы.

После первых занятий проводивший их линейный руководитель специально зашел в учебное подразделение и сообщил машинисткам об успехе общего дела; в противном случае они никогда не узнали бы о конечном результате и ценности своей работы.

«Это было хорошей наградой за сверхурочную работу — услышать о твоём вкладе в успех компании», — впоследствии сказала одна из сотрудниц.

## Признание

Иногда руководители поддаются искушению приписывать успех исключительно себе. В этом случае они думают о собственной карьере. Однако вам как лидеру необходимо использовать любую возможность для мотивации людей, признавая их ценность как работников и вклад в общее дело. Вину следует брать на себя, а заслуги делить на всех.

На первом уровне лидерства хорошие лидеры естественным образом удовлетворяют потребности подчиненных в признании, оценивая успехи каждого отдельного человека или коллектива в целом.

Точно так же на более высоком уровне лидер может высоко оценить вклад коллективов, подразделений, отделов в успех всей организации или в перспективы достижения этого успеха.

Обычно признание получают престижные или выполняющие важные функции коллективы.

Однако мудрый и опытный лидер обязательно позаботится о том, чтобы слабые или выполняющие вспомогательную работу члены коллектива тоже получили всю долю признания.

Эти действия формируют или укрепляют командный дух, а также удовлетворяют потребности в признании отдельных людей или коллективов, которые в противном случае не получили бы признания — при существующих рыночных отношениях оно достается самым сильным, красивым и активным, а иногда просто тем, кто лучше всего сумеет обратить на себя внимание.

После того как Генри Саундерс в течение месяца проработал в должности председателя совета директоров компании «Аэроспейс Симуляторз», он принял серию поездок, чтобы побеседовать непосредственно с персоналом предприятий, расположенных в Великобритании, Франции и Голландии. «Что находится за этой дверью?» — спросил он руководителя одного из отделений компании. «О, это всего лишь телефонный коммутатор, — ответил руководитель. — Обед ждет вас, господин председатель...» Однако мистер Саундерс уже вошел в помещение коммутатора. Он поблагодарил начальника и операторов за отличную работу и подчеркнул важность надежной и недорогой связи в свете достижения компанией поставленных на текущий год целей.

## ЗАБЫТАЯ АРМИЯ

Четырнадцатая армия, расквартированная во время Второй мировой войны в Индии и Бирме, называла себя «забытой армией», пока командование над ней не принял фельдмаршал Слим. В самой армии отдельные подразделения чувствовали себя в большей степени забытыми, чем другие. Своим энергичным лидерством Слим изменил ситуацию.

Во время боя солдат, смотрящий в лицо врагу, может оценить свои действия, и его храбрость или трусость влияют на его отношения с командиром и товарищем, а также на результат боя. Труднее оценить свой вклад саперу, который ремонтирует дорогу в тылу, интенданту, который проверяет запасы на складе, телефонисту, работающему на телефонном коммутаторе в штабе, убирающему помещения обслуживающему персоналу или квартирмейстеру, усердно подготавливающему лагерь для пополнения, а также тысячам других военнослужащих, не участвующих непосредственно в боевых действиях. Тем не менее каждый солдат полумиллионной армии — впоследствии ее численность еще увеличилась — должен видеть, каким образом его служба вписывается в общее дело, понимать, что от нее зависит, и чувствовать гордость от того, что он хорошо делает свое дело.

«Вместе со своими командирами я беседовал с подразделениями, выступал на офицерских собраниях, перед штабами и небольшими коллективами, разговаривал с отдельными случайно встреченными солдатами. Я также понял, что для эффективности этих бесед необязательно быть блестящим оратором. Необходимы две вещи: во-первых, знать то, о чем говоришь, а во-вторых, самому в это верить. Я обнаружил, что если большую часть беседы посвящать материальным предметам, которые интересуют людей — пища, жалованье, отпуск, пиво, почта, ход военных действий, — то заканчивать ее можно на более высокой ноте, затрагивая моральные проблемы (вера в наше общее дело).

Чтобы убедить людей, занятых менее эффективной или не такой заметной работой, что они составляют важную часть армии, мы с командирами вменили себе в обязанность посещать такие подразделения, чтобы продемонстрировать наш интерес к ним и показать, каким образом мы и вся армия зависим от них. В армии, как и в других крупных организациях, есть большое число людей, о существовании которых вспоминают лишь тогда, когда на участке, за который они отвечают, что-то идет не так. Кто вспомнит о телефонистке, пока она не соединит не с тем абонентом, о шифровальщице, пока он не сделает ошибку при декодировании, о связном, разносящем документы по огромному штабу, пока он не перепутает адресата, или поваре, пока он не приготовил уж совсем несъедобное блюдо из надоевших консервов? Тем не менее все эти люди очень важны. Труднее всего было объяснить это состоящим на службе индусам. Очень часто они происходили из низших каст, были неграмотными и призывали, что на них смотрят сверху вниз горожане и сельские жители из высших каст. Я обнаружил, что в разговорах с ними очень помогает срав-

нение с часами. «Армия похожа на часы, — объяснял я им. — У нее есть главная пружина, или командующий армией, который приводит все в движение; есть другие пружины, которые заставляют крутиться колеса, — это генералы. Шестеренки — это офицеры и солдаты. Одни шестеренки большие и важные, как офицеры штаба и полковники. Другие шестеренки очень маленькие и выглядят совсем незначительными. Но попробуйте остановить одну такую шестеренку и посмотрите, что произойдет со всеми часами! Оказывается, маленькие шестеренки очень важны».

Мы использовали это естественное для человека желание чувствовать, что он сам и его работа важны, пока армия не приобрела одну из особенностей — административные, вспомогательные и нестроевые соединения приобрели боевой дух, присущий лишь боевым частям. Они ощущали, что вносят непосредственный вклад в успехи четырнадцатой армии и что эти успехи в равной степени и их заслуга. Еще один способ, при помощи которого мы давали людям почувствовать себя частью единого коллектива, заключался в том, что мы по возможности информировали всех, независимо от чина, о происходящем вокруг. Этого было нетрудно добиться при помощи совещаний, которые ежедневно или еженедельно проводились штабными офицерами и на которых каждое подразделение отчитывалось о том, что оно делает и что собирается делать. На этих совещаниях офицеры не только вместе обсуждали проблемы, но и — что не менее важно — действительно чувствовали себя единой командой. Для солдат конференции заменяли беседы с их командирами и посещение информационных центров, которые были организованы в каждом подразделении.

Фельдмаршал лорд Слим "Путь к победе", 1956

## Интерес к работе

Если требуется реорганизовать работу, чтобы обеспечить большую степень удовлетворенности трудом, нужно представлять себе необходимые изменения, а также обладать способностью осуществлять эти изменения на практике. Это и есть лидерство. От лидера в этом случае требуются недюжинные организаторские способности, которым будет посвящена следующая глава.

## Ответственность

Лидер несет ответственность за результаты работы своего коллектива. Когда после окончания Первой мировой войны маршала Петена спросили: «Правда ли, что это вы выиграли битву при Вердене?» — он ответил: «Понятия не имею, но я точно знаю, кто ее проиграл». Однако, будучи лидером, вы должны как можно шире делиться этим чувством ответственности.

Ключ к этому — распространить ответственность до границ доверия. Этот процесс может содержать в себе элемент риска, но приемлемой альтер-

нативы ему нет. Как однажды сказал мне директор колледжа в Итоне: «Если вы верите ребятам, они подведут вас, но если вы им не верите, они вас обманут». Однако степень доверия может быть разной, и выражаться это доверие может различными способами.

Основной способ выражения доверия и воспитания чувства ответственности — это делегирование, то есть передача полномочий другому человеку, который будет действовать от вашего лица. Однако делегирование предполагает риск, и поэтому многие превосходные в других отношениях лидеры неохотно прибегают к данному методу.

Новый председатель совета директоров «Аэроспейс Симуляторз» вскоре обнаружил, что основная проблема компании заключается в отсутствии должного делегирования полномочий. Его предшественник, являвшийся основателем компании, сосредоточил все полномочия в своих руках и все решения принимал единолично. Он даже выбирал размер карандашей. Загруженный множеством мелких проблем, он принимал решения слишком долго. Компетентные люди испытывали разочарование. Саундерс делегировал реальные полномочия главам трех подразделений компании. Он спустил обязанность принятия решений на возможно более низкие уровни управления. Кроме того, он поручил большую часть технической работы своему персоналу (например, вести расписание деловых встреч).

Один глава подразделения и три директора заводов не справились с новыми обязанностями и были вынуждены уйти. Саундерс верил в делегирование. Через определенные интервалы времени он проверял состояние дел. Он настаивал, чтобы люди обращались к нему, если они сталкиваются с проблемой, которую не в состоянии решить сами,

«Часто дело делается не так, как его делал бы я, — признается он, — но теперь я имею возможность заняться своей основной работой — управлять компанией как единым целым».

## Продвижение по службе

Лидеры играют важную роль в вопросах продвижения по службе. Это дает им определенную власть в смысле мотивирования амбициозных и способных подчиненных. Возможно, они не в состоянии непосредственно предложить подходящую работу, но их слово всегда бывает веским, а иногда и решающим. Нередко вы можете мотивировать перспективных сотрудников, напоминая им о возможности продвижения по службе или повышения в должности.

Разумеется, повышение не является мотивирующей силой, если оно не связано с заслугами или эффективностью работы. Никто не будет работать усерднее, если высокие должности достаются «любимчикам». Подчеркивая, что способности и результаты являются необходимым условием продвижения по службе, вы можете создать нужную атмосферу, чтобы мотивировать человека показать все, на что он способен.

Стивен Николз, начальник отдела маркетинга второго по величине подразделения «Аэроспейс Симуляторз», был молод, энергичен и талантлив. Его послужной список тоже выглядел впечатляюще. Председатель совета директоров, изучавший личные дела ключевых фигур в руководстве компании, пригласил его к себе, чтобы обсудить дальнейшие перспективы. «Честно говоря, мистер Саундерс, я подыскиваю себе другую работу», — сказал Николз. «Можете прекратить свои поиски, — с улыбкой ответил ему Саундерс. — Я хотел бы, чтобы вы взяли на себя руководство нашей крупнейшей фабрикой в Бирмингеме. Вам это будет интересно. Если вы добьетесь успеха, то в течение пяти лет станете кандидатом на должность руководителя одного из наших подразделений». Николз принял предложение.

Таким образом, если вы внимательно исследуете все факторы, которые позитивно мотивируют человека на работе, то обнаружите, что лидерство занимает среди них важное место. Определите свое отношение к выделенным Герцбергом факторам гигиены (см. табл. 11.3), то есть тем элементам, неадекватность которых может привести к неудовлетворенности, но которые обеспечивают лишь слабое или кратковременное удовлетворение.

ТАБЛИЦА 11.3. Факторы гигиены

Политика компании и методы администрирования	Доступность ясно сформулированной политики; уровень бюрократизации; адекватность коммуникации; эффективность организации
Управление	Доступность, компетентность и личные качества начальника
Межличностные отношения	Отношения с начальством, подчиненными и коллегами; качества общественной жизни на работе
Жалованье	Комплекс вознаграждений за труд, включая зарплату, пенсию, служебный автомобиль и другие дополнительные льготы
Статус	Положение работника или его ранг по отношению к другим, что выражается в должности, месте парковки, марке автомобиля, размере и обстановке кабинета
Гарантия занятости	Уверенность в том, что работник не лишится должности или даже самой работы
Личная жизнь	Влияние работы на семейную жизнь сотрудника — стрессы, работа в ночное или вечернее время, необходимость переезда
Условия труда	Обстановка, в которой человек работает; степень дискомфорта, которую она вызывает

Хотим мы этого или нет, но лидерство присутствует во всех этих факторах. Если плохая организация или несправедливая система оплаты вызывают неудовлетворенность, то кто-то обязан принять меры, и обычно этот «кто-то» является лидером. В следующей главе организационная функция лидера рассматривается более подробно. Должное лидерство способно ослабить все вызывающие неудовлетворенность факторы, которые обусловлены необходимостью иметь начальника и работать совместно с другими людьми. Большая часть этой книги как раз и посвящена именно межличностным отношениям.

Лидерство должно также вносить вклад в снижение чувства неуверенности. В молодости я работал палубным матросом на траулере, занимавшемся промыслом рыбы в арктических водах. Капитан редко спускался с мостика. Обязанность руководить палубными матросами он делегировал первому помощнику. Однако один вид капитана, стоявшего за штурвалом в штормовую ночь у берегов Исландии, давал мне чувство уверенности. Если вы знаете, что за штурвалом вашего корабля надежный лидер, например такой, как Уинстон Черчилль, это способствует формированию чувства безопасности даже в самые тяжелые для компании времена.

Определяемый должностью статус или ранг по отношению к другим — это неотъемлемая часть жизни коллективов и организаций. Грубо говоря, более высокий статус имеет тот, кто вносит наибольший вклад в общее дело или выполняет более ответственную работу. Самая сильная неудовлетворенность статусом обуславливается на первый взгляд незначительным недовольством символами положения, такими, как место парковки, кабинет или название должности.

Нередко это признаки более серьезной болезни. Например, чрезвычайно амбициозный человек может сделать проблему из того, что у него нет собственного кабинета, тогда как у его потенциального конкурента кабинет есть, и начинает бояться, что его обходят в карьерной гонке. Здесь нужно лечить причину — отсутствие уверенности в себе, — а не симптом.

## РАССКАЗ ТОРГОВЦА

Во время работы над этой книгой я поехал в одно из воскресений на овощной базар в Гилфорде, чтобы встретить жену, которая занималась закупкой продуктов. Ожидая ее, я обратил внимание на пожилого пенсионера, который торговал картофелем в одной из палаток. Через открытую дверь машины он заметил наших детей и подошел, чтобы поболтать с ними. Он рассказал мне, что во время войны потерял двух детей и двух братьев. «Знаете, во время войны я был старшим унтер-офицером у адмирала Маунтбеттена в Малаге. В то утро, когда я узнал, что мой брат пропал без вести во время рейда бомбардировщиков на объекты в Германии, адмирал вошел ко мне в комнату. «Почему вы такой мрачный, унтер-офицер?» — спросил он. «Потому что я думаю, что мой брат погиб», —

ответил я. Знаете, что он сделал? Он пошел и отправил телеграмму в штаб авиации в Лондон и заставил их выяснить все о моем брате. Когда через несколько дней ему сообщили всю известную информацию, он пришел и рассказал все мне. Он был офицером и джентльменом». Прошло сорок лет, а поступок настоящего лидера все еще хранился в памяти этого старика.

Влияние работы на семейную жизнь может вызвать проблемы личного характера; и наоборот, нелады дома способны привести к появлению трудностей на работе. Хороший лидер внимателен к людям: он замечает перемену в их поведении. Вам как лидеру важно тем или иным способом продемонстрировать, что вы все замечаете и что вам не все равно. Даже если вы ничем не можете помочь, как в случае смерти близких, важен сам факт проявления сочувствия. Однако во многих случаях в вашей власти устранить препятствие, которое снижает мотивацию сотрудника.

## Резюме

Мотивы людей обусловлены более глубокими человеческими потребностями и ценностями. Осознанную потребность мы называем желанием. Иногда лидер способен помочь процессу трансформации потребностей в желания. Кроме того, он может работать с каждым человеком, чтобы понять эти желания в контексте общей задачи, а также жизни коллектива или организации. Таким образом, на первых этапах своей карьеры лидера вы должны все время помнить о концепции трех кругов. Дело в том, что мотивация не должна ограничиваться только кругом индивидуальных потребностей. Она также питается скрытыми источниками из области задачи и области коллектива.

В теории эти области пересекаются, а на практике в вашу обязанность как лидера входит управление этим пересечением, чтобы оно было максимально плодотворным. Это означает, что необходимо проверять удовлетворение физиологических потребностей людей и их потребности в безопасности. Далее идут «высшие» потребности. Если мотивация и удовлетворенность работой находятся на высоком уровне (а не просто удовлетворительном или низком), человек должен:

- 1) ощущать, что он добивается успеха в выполняемой им работе, что он вносит ценный вклад в достижение общей для коллектива или подразделения цели;
- 2) чувствовать, что работа сама по себе является сложной, требующей от него максимальных усилий и налагающей на него обязанность проявить все свои способности;
- 3) получать адекватное своим успехам признание;

- 4) контролировать те аспекты своей работы, управление которыми делегировано ему;
- 5) чувствовать, что он развивается как личность, что у него прибавляется знаний и опыта.

Обеспечить нужный климат в коллективе и возможность каждому удовлетворить эти потребности — это, наверное, самая трудная и одновременно самая благодарная из всех задач лидера.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
МОТИВИРОВАНИЕ**

Да Нет

Согласовываете ли вы с каждым из подчиненных его основные задачи и соответствующие им обязанности, а также производственные нормы — чтобы вы оба могли оценить успех?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Признаете ли вы вклад каждого члена коллектива и поощряете ли вы других поступать точно так же?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В случае успеха благодарите ли вы за него и опираетесь ли вы на него?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В случае неудачи указываете ли вы на то, что было сделано правильно, и даете ли конструктивные рекомендации по улучшению работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы делегировать больше полномочий? Можете ли вы дать большую свободу принятия решений отдельным группам или людям?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Показываете ли вы людям, которые работают вместе с вами, что вы доверяете им, или вы ограничиваете их свободу излишним контролем?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Созданы ли необходимые условия для обучения и (при необходимости) переподготовки?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поощряете ли вы каждого сотрудника в полной мере раскрывать свои возможности?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обсуждается ли общая эффективность работы каждого во время регулярных личных бесед?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствует ли финансовое вознаграждение вкладу в общее дело?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выделяете ли вы достаточно времени, чтобы поговорить с людьми и выслушать их, пытаясь понять (и при необходимости изменить) уникальный набор потребностей человека, чтобы действовать в согласии с природой, а не вопреки ей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вдохновляете ли вы людей перспективой продвижения по службе внутри вашей организации, или — если это невозможно — даете ли советы относительно поиска работы, соответствующей их достоинствам, в другом месте?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Назовите руководителя, который (а) более эффективно и (б) менее эффективно по сравнению с вами делегирует свои полномочия.

(а)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(б)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ГЛАВА 12  
ОРГАНИЗАЦИЯ**

Организация — это функция классификации, формирования в единое или функциональное целое. В это понятие входит и систематическое планирование, которое уже рассматривалось выше. В данном случае организация означает нечто большее, чем просто структурирование, необходимое для того, чтобы люди могли работать как единый коллектив, в котором каждый элемент выполняет свою часть работы. Как говорил президент компании «Дженерал Моторз» Альфред Слоун, это скорее установление надлежащих отношений между отдельными частями целого. Это выражение подспудного профессионального стремления заменить хаос порядком. Порядок — это ценность, лежащая в основе общества, тогда как основа личности — это свобода. В любом коллективе и организации необходимо достичь баланса между порядком и свободой.

Встречаются лидеры, обладающие очень слабыми организаторскими способностями — особенно в тех случаях, когда они выдвигаются из первичных коллективов на более высокие уровни управления, — а также такие, которые обладают талантом организатора, но лишены потенциала или способностей к выполнению других функций лидера. Предполагая, что у вас в определенной степени присутствуют организаторские способности и опыт организаторской работы, эта глава ставит себе целью развить ваши навыки как организатора.

**Организация коллектива**

Для того чтобы выполнить какую-либо задачу, вы должны придать коллективу определенную структуру, особенно в тех случаях, когда коллектив многочисленный, а задача сложная. Такие структуры могут быть временными (на период выполнения задания) или постоянными. Если подобный коллектив является постоянным (а отдельные люди могут приходить и уходить) или долговременным, то он может входить в состав организации. В этом случае организация в целом или наш предшественник могли уже сформировать внутри коллектива подразделения со своими лидерами. Примером такой организации может быть пехотный взвод, состоящий из отделений. Возможно,



вы захотите сохранить существующую структуру, а возможно, предпочтете внести изменения. Суть организации на этом уровне — разбить коллектив на меньшие по численности группы и назначить лидеров, которые будут отвечать перед вами.

При этом вы получаете вторую коммуникационную систему. Первая коммуникационная система представляет собой непосредственное общение с коллективом и выслушивание мнения сотрудников — это двунаправленная личная коммуникация. Содержание такой коммуникации — это задача, политика, успехи и люди. Преимущество данного метода заключается в его надежности: вы избегаете ошибок, возникающих при передаче сообщения через третьих (четвертых, пятых и т.д.) лиц. Недостаток — большие затраты времени. Большая часть — но не вся — коммуникации такого рода может быть делегирована лидерам подразделений. Хороший и должным образом подготовленный лидер подразделения не только адекватно передаст и интерпретирует сообщение, но так же точно передаст вам реакцию людей, возникшие в процессе обсуждения конструктивные идеи и предложения, касающиеся следующих аспектов:

- как эффективнее выполнить задачу;
- как улучшить командную работу;
- какой вклад может внести каждый.

Структура не только дает вам вторую коммуникационную систему, но и обеспечивает еще один вариант выбора стратегии принятия решений и устранения проблем. Теперь вы можете изложить проблему и выслушать предложения на совещании лидеров подразделений, а не на собрании всего коллектива. При выборе одной из этих двух возможных стратегий принятия решений важно проявить гибкость, учитывая требования ситуации, численность и особенности коллектива, а также характер принимаемого решения.

Если коллектив достаточно велик (более 20 человек), важно разделить его на подразделения и назначить (или позволить сотрудникам самим выбрать) лидеров подразделений, которые будут отвечать перед вами. В противном случае потребности индивидуума, о которых много говорится в этой книге, не будут должным образом удовлетворяться. Каждый из лидеров подразделений должен организовывать людей для выполнения задачи, сформировать командный дух, поощрять и контролировать работников. Чем самостоятельнее подразделения в выполнении этих функций и чем меньше требуется над ними контроля, тем лучше. Однако это, как ни парадоксально, требует эффективного лидерства и от вас самих, и от лидеров подразделений.

Эксперимент, проведенный в 1978 году на участке нарезки ветчины датской компании «Пламроуз Митс», показал значение небольших групп. У компании был очень длинный конвейер и короткие рабочие циклы. Возможные изменения в течение двух недель обсуждались 42 работниками участка. В результате было выдвинуто предложение об организации небольших бригад по

6—8 человек. Идея была принята, и весь участок разбили на пять небольших бригад; координатор имел дело с представителями от каждой бригады. В результате производительность труда повысилась на 15 процентов. Проведенное анкетирование выявило положительную реакцию работников, а также повышение интереса к дальнейшему совершенствованию организации.

## ЛИДЕР НЕБОЛЬШОЙ ГРУППЫ

Было выявлено, что большое количество невыходов на работу и высокая текучесть кадров наблюдаются в основном среди тех работников, которые не организованы в коллектив или не смогли вписаться в него (либо вследствие особенностей характера, либо из-за того, что им не предоставили такую возможность).

В отсутствие социальных отношений у них не возникает чувства принадлежности коллективу, и они не проявляют интереса к тому, что делается на производстве. С другой стороны, исследование коллектива, производительность труда в котором на 25 процентов превышает среднюю, выявило несколько факторов, способствующих повышению морального духа коллектива. Другие работники отмечали, что в поведении членов этой бригады есть что-то клановое, предполагающее превосходство над другими — то есть они демонстрировали лояльность к своей бригаде и чувство гордости за нее. Мастер участка, на котором трудилась эта бригада, был занятым человеком и редко посещал ее, а его помощник появлялся в бригаде один раз в день. Все руководство осуществлял человек, не имевший никакой официальной должности, но бывший прирожденным лидером.

В распоряжении этого человека имелось необходимое время, когда его не отвлекали технические проблемы, и способность сконцентрировать усилия на сплочении бригады.

Он подошел к решению этой проблемы следующим образом: все новые работники представлялись остальным членам бригады, и им давался опытный напарник; впоследствии их ставили на последнюю операцию сборочной линии, чтобы они могли видеть, какой вклад их бригада вносит в конечный продукт.

Все жалобы немедленно разбирались лидером, но если проблема выходила за рамки его компетенции, информация передавалась руководству. Таким образом, каждый рабочий ощущал свою ценность (видел, что его труд является частью общей работы), чувствовал себя членом коллектива и считал, что с ним обращаются справедливо.

## Организация в организации

Возможно, этот заголовок выглядит довольно бессмысленным. В конце концов, организация по определению является результатом организационного процесса. Она законченна, совершенна и неизменяема. Разумеется, в реаль-

ной жизни все выглядит по-другому, но мы все равно склонны делать такие допущения. Иногда организация — это продукт организационной деятельности другого человека. «Организация — это отражение человека», — говорил Эмерсон.

В наши дни организационной работой, как правило, занимается комитет. Некоторые древние и почтенные виды организаций, такие как армия и церковь, имеют структуры, которые на протяжении нескольких веков оставались практически неизменными, подвергаясь лишь незначительной модификации.

Тот факт, что они выдержали проверку временем, может служить доказательством их разумности, однако не стоит считать это само собой разумеющимся.

Независимо от того, является ли ваша организация продуктом деятельности одного человека, комитета или традиций, вы не должны считать ее совершенной — как с точки зрения ее законченности, так и с точки зрения отсутствия серьезных изъянов или недостатков.

Дело в том, что организацию создают люди, а всем людям свойственно ошибаться. Организация, например, может быть построена на основе интерпретации какой-либо идеи, той или иной технологии или предполагать определенный уровень образования и подготовки у своих работников. Эти ситуационные факторы со временем изменяются, и вам как лидеру необходимо периодически тем или иным способом проверять функционирование организации.

Допуская, что организация не является непоколебимой, как бетон, а представляет собой живой организм, растущий, развивающийся и реагирующий на сложившуюся ситуацию, вы сможете постоянно задействовать свои организационные способности, чтобы вносить необходимые изменения в систему или методы.

Рекомендуется время от времени проводить анализ структуры организации, то есть ее «скелета». Не следует слишком часто изменять эту базовую структуру, поскольку ни одна организация (в этом отношении они похожи на людей) не вынесет слишком больших внезапных перемен.

Если вы серьезно перестраиваете организационную структуру и при этом совершаете ошибку, то последствия ее будут ощущаться на протяжении пяти лет, а в крупных организациях даже больше. Поэтому важно сделать все правильно. Здесь вам могут оказаться полезными консультанты по менеджменту. Подобно тому, как специалисты по недвижимости помогают вам при покупке нового дома, хороший консультант способен профессиональным взглядом оценить состояние дел в вашей организации и предложить необходимые изменения.

Или же вы можете произвести подобную оценку самостоятельно. Взяв за основу модель трех кругов, вы без особого труда выполните такую оценку — особенно если создадите небольшой комитет из представителей коллектива. Главное в этой работе — задать себе правильные вопросы. Некоторые рекомендации вы найдете на рис. 12.1 и в табл. 12.2.



Рис. 12.1

ТАБЛИЦА 12.2. Оценка своей организации

вопрос	пояснения
1. Какова общая задача организации?	Помимо изучения декларированных задач, посмотрите, чем в действительности занимается организация. На что она тратит время и деньги?
2. Как она передается и как разбивается на конкретные цели?	Следует рассмотреть процессы коммуникации и принятия решений, которые являются важными аспектами деятельности любой организации
3. Из каких подразделений состоит коллектив?	Идентифицируйте основные участки и подразделения. Нередко они поделены на производственный и обслуживающий персонал. Сколько уровней лидерства вы выявили?
4. Какой вклад они вносят в выполнение задачи?	Если их вклад незначителен, то они не нужны.
5. Какие у них взаимоотношения в едином коллективе?	Существует ли «племенная рознь» между подразделениями или они успешно сотрудничают друг с другом? Оцените качество коммуникации между ними на горизонтальном уровне



ВОПРОС	ПОЯСНЕНИЯ
6. Имеет ли индивидуум максимум возможной свободы и право выбора?	Делегируется ли принятие решений руководителям низших уровней или оно в значительной степени централизовано? Имеют ли подразделения или отделы достаточно свободы для проявления своей инициативы и творчества?
7. Каким образом удовлетворяются индивидуальные потребности?	Следует рассмотреть систему вознаграждения за труд, кадровую политику и деятельность профсоюзов
8. В достаточной ли степени перекрываются эти три области?	Вскоре вы выясните, как эти три области перекрываются в представлении ваших сотрудников. Достаточно ли этого перекрытия для поддержания морального духа в трудные периоды?
9. Как устраняются противоречия между ними?	Следует рассмотреть систему консультаций, дисциплинарные процедуры и методы разрешения спорных вопросов

Можно начинать свою оценку с нижних уровней управления, постепенно поднимаясь вверх, а можно действовать в обратном порядке. Когда я в качестве консультанта по менеджменту проводил подобную оценку в епархиях Йорка и Чичестера, то имел возможность начинать с верхних уровней, поскольку архиепископ Йорка и епископ Чичестера соответственно поручили мне провести эту работу. Я рассматривал себя как советника, который должен помочь руководителям епархий выполнить свою организационную функцию лидера в условиях реальных (а не предполагаемых) ограничений, которые накладывает на них ситуация. Так, например, я начал с того, что попросил архиепископа Йоркского (доктора Дональда Коггена, который впоследствии стал архиепископом Кентерберийским) в одном предложении сформулировать задачи его епархии, что он надлежащим образом исполнил. Я вспоминаю, как во время чаепития в библиотеке спросил его: «Кому вы подотчетны?» Он возвел глаза к небу.

### НАЧИНАЯ СВЕРХУ

Святым — покровителем консультантов по менеджменту может с полным правом считаться Иофор. Он дал своему зятю Моисею ценный совет, касающийся необходимости создания организационной структуры. Однажды, когда народ израильский шел по пустыне, Иофор увидел, что его зять Моисей с утра до вечера сидит в окружении людей, давая им советы и разрешая их споры.

«Не хорошо это ты делаешь. — сказал Иофор. — Ты измучишь и себя и народ сей, который с тобою; ибо слишком тяжело для тебя это дело: ты один не можешь исправлять его. Итак послушай слов моих...» Иофор сказал Моисею, что он должен оставаться для людей посредником перед Бо-

гом, учить их уставам и законам Божиим. «Ты же усмотри из всего народа людей способных, боящихся Бога, людей правдивых, ненавидящих корысть, и поставь их над ним тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками. Пусть они судят народ во всякое время и о всяком важном деле доносят тебе, а все малые дела судят сами: и будет тебе легче, и они понесут с тобою бремя. Если ты сделаешь это, и Бог повелит тебе, то ты можешь устоять, и весь народ сей будет отходить в свое место с миром». Моисей, который в Библии характеризуется как «очень кроткий человек», послушался тестя и сделал так, как он говорил.

Независимо от того, начинаете ли вы с верхних уровней и двигаетесь вниз, или наоборот, вам необходимо придерживаться определенной системы. Вы пытаетесь выяснить, как стыкуются друг с другом отдельные части составной головоломки, и сопоставить, как могут выглядеть предложения о совершенствовании структуры организации и методов ее работы.

На низших уровнях вы будете искать ответ на вопрос: «Какого размера должны быть первичные коллективы на данном производстве?» Рекомендации по определению количества работников, находящихся в подчинении одного человека, приведены в таблице 12.3

**ТАБЛИЦА 12.3. Численность рабочего коллектива**

ФАКТОР	ВОПРОСЫ И ПОЯСНЕНИЯ
Задача/технология	До какой степени работа подчиненных связана между собой и нуждается в координации? Количество, разнообразие и важность решений, которые предлагает лидер подчиненному. Техническая сложность и определенность обычно сужает предельный объем ответственности
Коммуникация	Насколько существенна географическая или физическая удаленность подчиненных или выполняемых задач? Какой уровень коммуникации требует организация от лидера и его подчиненных?
Мотивация и автономность	До какой степени сами подчиненные хотят взаимной интеграции? Обучены ли люди работе в составе группы?
Компетентность лидеров	Хороший лидер может управлять большими по численности коллективами. Какие еще у него есть обязанности? Есть ли у лидера опытный сотрудник для работы с персоналом?

В римской армии, как и у израильтян, первичной ячейкой был десяток солдат под командованием *decanus* (от него произошло слово «декан»). В состав футбольной и крикетной команды входит 11 человек. У Иисуса бы-

ло 12 апостолов, но они обычно разбивались на два лагеря и спорили между собой, а один из них (недостаток внимания к индивидуальным потребностям?) предал учителя. Какой бы простой ни была задача в техническом плане, количество работников, находящихся в подчинении одного человека, не должно, по-видимому, превышать 20 человек. Это число людей, непосредственно ответственных перед лидером и составляющих его команду.

«Джеймс Кейлер» — это производственная компания, владеющая фабрикой в Данди с персоналом около 400 человек. Изначально в компании существовала широкая структура диспетчерского управления, в которой один человек руководил примерно 30 работниками, которые управляли сложной аппаратурой высокого давления. Примерно два года назад компания выбрала из каждой бригады из 30 человек по шесть работников, назначила их бригадирами, установила надбавку к зарплате в размере 12,5 процента и поставила во главе бригады из пяти или шести человек, управлявшей отдельной технологической установкой. Эти люди несли полную ответственность за производственный процесс на своей установке. С другой стороны, компания пересмотрела функции диспетчеров.

Тот же принцип был применен к вспомогательному персоналу. Традиционно обслуживание осуществлялось в моменты остановки производства. В новой структуре были созданы четыре бригады из пяти или шести человек для каждой смены на каждом участке. Количество работников, занятых обслуживанием оборудования, увеличилось, но основная цель заключалась в том, чтобы обеспечить непрерывную работу производственных линий, а не ремонтировать их после того, как они выйдут из строя. Эта структура существовала параллельно с производственной структурой. Все бригадиры прошли трех- или четырехдневный курс обучения, и компания опиралась именно на это обучение.

Эта реорганизация дала великолепные результаты. Работники отреагировали положительно, поломки оборудования минимизировались, общая атмосфера на рабочем месте улучшилась, и люди теперь знали своего начальника в лицо. Производительность труда тоже существенно выросла. В прошлом план выпуска продукции никогда не выполнялся, а теперь люди решали поставленные перед ними задачи и могли думать об увеличении объема выпуска.

Коллективы должны быть небольшими по численности, чтобы лидер мог эффективно управлять ими, формировать командный дух, вдохновлять и поддерживать каждого отдельного работника, однако в некоторых случаях наблюдается нехватка работников. Так, например, что должен делать управляющий гаражом, если все 15 или 20 его водителей уехали на вызовы? Лучший выход — ввести должность бригадира, который часть времени будет работать как все, а часть времени выполнять обязанности руководителя. В прошлом такие бригадиры не были особенно эффективными, потому что предпочитали большую часть времени заниматься привычной технической работой и недостаточно времени отводили на исполнение функций лидера. Однако при соответствующей подготовке это не является непреодолимым

препятствием. Бригадир каменщиков или плотников на строительной площадке часто сам работает в составе бригады вместе с двумя или тремя рабочими.

В организациях с повышением уровня лидерства наблюдается тенденция уменьшения количества людей, которые отчитываются перед следующим уровнем. Руководители среднего звена осознают, что одна из причин, почему они не проявляют все свои возможности, заключается в том, что начальники нередко выполняют их работу. Частично это обуславливается тем, что на каждом уровне имеется недостаточное количество подчиненных. (Возможно, при чтении врезки вы заметили, что Иофор разделил сотню на две группы по пятьдесят человек, и у начальника над сотней в подчинении оказывались лишь два начальника следующего уровня — явно недостаточно.)

Если у вас в подчинении всего два руководителя нижнего звена, то вы, приложив серьезные усилия, сумеете сделать работу за них. Но если таких подчиненных у вас 7 или 8, вам придется либо делегировать полномочия, либо приготовиться к неудаче. Практическое правило гласит, что ваша цель состоит в создании структуры, где численность рабочих групп составляет от 5 до 15 человек. Такая структура уберет вас от распространенной ошибки, когда в организации имеется слишком большое число уровней управления. Как говорил Альберт Эйнштейн: «Все должно быть максимально простым — но не проще».

В химической компании работает 588 человек. У управляющего компанией в непосредственном подчинении находятся семь человек, у каждого из которых в свою очередь семь подчиненных. На низшем уровне каждая рабочая группа состоит из 12 человек. Это значит, что в компании имеется всего три уровня управления.

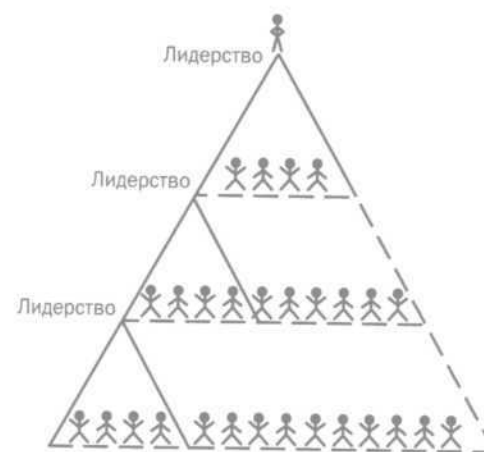


Рис. 12.4. Три уровня лидерства

Организационную структуру можно сравнить со скелетом организации. Она должна быть функциональна с точки зрения задачи, чтобы адекватно поддерживать «мышцы» и здоровую коммуникационную систему. Критерием на каждом уровне является простота. И наконец, весь организм будет работать только в том случае, если его клетки и органы в достаточной степени свободны и гибки, чтобы их можно было быстро реорганизовать для приспособления к требованиям быстро меняющейся окружающей среды.

Всегда важно помнить об общей задаче. Больница существует для того, чтобы лечить людей, какие бы цели ни ставил перед собой работающий в ней персонал. Всегда можно выяснить, зачем существует та или иная организация — или что она должна делать, — однако для достижения и сохранения ясности в этом вопросе иногда требуются серьезные интеллектуальные усилия. Это особенно справедливо в современном мире с его быстро меняющейся социальной, экономической и технологической ситуацией. Требуются изменения в методах или средствах достижения цели. Иногда даже ставится под сомнение основная цель организации.

Это значит, что если вы не в состоянии определить задачу или сформулировать мировоззренческую концепцию организации, то вы не сможете оценить существующую структуру или провести любые серьезные организационные изменения. Часто это требует определенного мужества, решительности и решимости провести реорганизацию, чтобы более эффективно решать поставленные задачи — как в настоящее время, так и в будущем. Организации имеют склонность сопротивляться переменам. Потребность коллектива в сплоченности — оставаться таким, какой он есть, — очень сильна. Она может работать как против лидера, так и на его стороне. Ни одна организация не выдержит большого количества изменений одновременно. Руководитель должен обладать политическим чутьем, чтобы проводить необходимые изменения с минимальными потерями, но если он не будет этого делать вообще, то его нельзя назвать лидером.

## Хороший лидер делегирует полномочия

Пример Моисея наглядно показывает взаимосвязь делегирования и организации. Иофор посоветовал Моисею делегировать полномочия, а это означало создание организации. Делегировать — значит дать подчиненному полномочия и свободу решать определенные вопросы по своему усмотрению, выражая уверенность, что он успешно справится с задачей. Делегирование не следует путать со сложением полномочий.

**Делегирование** Проинформировать о необходимых результатах и дать полномочия: «Делайте так, как считаете нужным, и при необходимости обращайтесь за помощью»

**Сложение** Сложение с себя ответственности за работу: "Делайте так, как считаете нужным, но в случае неудачи не обращайтесь за помощью»

Иногда высказываются предположения, что руководитель или организация могут по своему усмотрению увеличить степень делегирования. Однако делегирование будет эффективным только при наличии, к примеру, соответственным образом отобранного и обученного персонала. Чтобы делегирование стало возможным, организация должна проводить определенную политику в области отбора, обучения, аттестации и планирования карьеры своих работников.

## ЛИДЕРСТВО И ИННОВАЦИЯ

Компания должна поддерживать баланс интересов всех сторон и одновременно обеспечивать достойную жизнь для своих работников. В 1968 году на заводе компании «Вольво» в Торсланде текучесть кадров составляла 52 процента. Таким образом, «средний» рабочий испытывал потребность сменить работу каждые два года. «У меня, — говорит президент компании Перл Гилленхаммар, — такое положение дел вызывало ужас». Он пришел к заключению, что устранение причин апатии требует абсолютно нового подхода к производству и организации труда, чтобы работа «приспосабливалась» к людям, а не люди приспосабливались к механизмам. Возможность применить эту новую философию на практике появилась после введения в строй нового завода в Кальмаре. Революционная структура разбивала 500 производственных рабочих на 25 групп, и каждая группа специализировалась на определенной операции, например, установке электропроводки, приборов или внутренней отделке салона автомобиля. Бригада сама организовывала работу, управление и контроль. Изделия доставлялись бригаде при помощи управляемого компьютером транспортера. Транспортер мог также управляться и вручную.

Кальмар выступил в качестве катализатора для остальных предприятий концерна, в том числе и для 8000 работников завода в Торсланде. Внедренная здесь схема постепенных преобразований распространилась и на другие заводы.

«Лидер оказывает поддержку, дает пояснения и интерпретирует информацию таким образом, чтобы работники могли понять ее. Лидер добивается консенсуса. Лидерство иногда проявляется в способности сказать «стоп», подвести черту, погасить конфликт, закончить обсуждение и завершить переговоры. Лидер имеет мужество сделать ставку на определенную идею и рискнуть совершить ошибку. Лидер способен установить новые границы, преодолев существующие ограничения концепций и действий. Только при помощи такого лидерства мы можем удерживать наши организации и не позволить им плыть по течению, безо всякой цели и смысла.

Иногда меня пугает, что наши действия в «Вольво» представляются другим как инновация, — говорил Гилленхаммар. — потому что это демонстрирует, помимо всего прочего, как мало внимания уделяется организации труда. Компании тратят огромное количество времени, пытаясь добиться творческого подхода, увлеченности и мотивации от руководителей высшего звена, но практически не занимаются остальным персона-

лом. До настоящего времени руководители не считали это необходимым. Мы все еще находимся в той эре, которую описывал Адам Смит много лет назад, когда «работник отказывается от своей воли, своей свободы и счастья, когда идет работать в промышленность».

Если мы сможем вернуть рабочему его свободу и счастье или по крайней мере создать условия, в которых он сам найдет их, то — я в этом убежден — мы приблизимся к справедливому «постиндустриальному» обществу».

Помните о том, что вы не должны делегировать обязанности, если не хотите давать человеку полномочий, необходимых для выполнения данной работы, а также оказывать ему доверие и поддержку. Вы должны всегда быть готовы обсудить ход работы и помочь решить те проблемы, с которыми подчиненный не в состоянии справиться сам. Стисните зубы и не вмешивайтесь! Примиритесь с тем, что работа будет делаться не так, как предполагали вы, но результат все равно будет достигнут. Такое эффективное делегирование обязанностей преследует две цели: освобождает вас для конструктивной работы над более крупными проектами и является необходимым инструментом обеспечения профессионального роста и развития подчиненных. Убедитесь, что работник знает, каких результатов от него ожидают, и что он полностью самостоятелен и отвечает за эффективность своей работы.

## Реструктурирование работы отдельных людей

Один из возможных объектов применения ваших организационных способностей — это служебные обязанности отдельных работников. Может быть, их работа слишком скучна, неинтересна и монотонна? Здесь важно посоветоваться с работником, о котором идет речь, потому что потребности человека так же индивидуальны, как отпечатки его пальцев. То, что один человек считает монотонным, другому дает чувство безопасности. Уровень интеллекта у людей тоже разный, и обязанности, скучные и тривиальные для одного, другой посчитает чрезвычайно интересными и ответственными. Для меня и для вас все овцы в отаре кажутся одинаковыми, но для опытного пастуха каждое из сотни животных имеет свой характер.

## Самоорганизация

Надежные признаки вашей способности выполнять организационную функцию можно найти в вашей собственной жизни. Не так давно я ужинал с одним управляющим; по состоянию его сада можно было точно определить, способен ли он организовать что-либо.

Самый главный признак — это способность распределить свое время. Для лидера очень важно выделить время на размышления — как о прошлом, так и о будущем. Это означает, что вы знаете ценность времени и умеете

экономно его использовать. «Просите у меня все что угодно, — любил повторять Наполеон, — за исключением моего времени». Он знал, что у него — как и всякого другого — в сутках всего двадцать четыре часа, но он использовал это время более эффективно.

Один из способов развития своих способностей и навыков в вопросах управления временем — вести подробный дневник, записывая в него то, на что тратится ваше время. Часто при этом выясняется, что на основные функции лидерства и коммуникацию отводится сравнительно мало времени, не говоря уже о размышлениях над проблемами и решениями. Люди, заходящие к вам все утро, разговоры на посторонние темы, кофе и необязательные телефонные звонки — все это съедает у вас половину времени. В конце дня вы уходите домой с неприятным осадком, что ничего не успели сделать.

## ВРЕМЯ НА РАЗМЫШЛЕНИЯ

Какой совет можно дать лидеру? Он должен дисциплинировать себя самого и вести упорядоченную и размеренную жизнь. Он должен выделить определенное количество времени на спокойные размышления; лучше всего это делать рано утром или вечером. Качество любого предпринимаемого действия будет напрямую зависеть от времени, потраченного на его обдумывание. Лидер обязан быть гибким: его решения и планы должны быть адаптируемыми к меняющейся ситуации. Необходима определенная степень безжалостности, особенно по отношению к неэффективности, а также к тем людям, которые заставляют его впустую тратить время. Люди признают справедливость такого подхода, если лидер будет безжалостен к себе...

Большинство лидеров считают, что у них много дел и мало времени — таков мой опыт в военной области. Мой ответ им — не волнуйтесь. От вас требуется лишь спокойное обдумывание с последующим принятием решения. Волноваться после принятия решения нет смысла.

**Фельдмаршал виконт Монтгомери**

Ниже приводятся некоторые практические рекомендации, которые помогут вам организовать свою работу и эффективнее использовать имеющееся время. Ежемесячно на протяжении десяти месяцев проверяйте, как вы выполняете десять пунктов этой программы.

### 1. Выработайте в себе новое ощущение времени

Не надейтесь на память: записывайте, на что тратится ваше время.

### 2. Планируйте свои действия заранее

Спланируйте, как вы собираетесь потратить время в течение следующего дня, недели, года. Составляйте план с учетом возможностей и результатов, приоритетов и сроков.

### 3. Извлекайте максимум возможного из наиболее продуктивного времени

Планируйте важные дела на самое благоприятное для вас время дня. Выделяйте время для творческих размышлений.

### 4. Используйте дополнительное время

Занимайтесь делом в те несколько минут, когда вы ждете поезда или в перерывах между совещаниями.

### 5. Избегайте беспорядка

Постарайтесь навести порядок на рабочем столе, чтобы обеспечить эффективность работы. Рассортируйте документы по категориям в соответствии с приоритетом. Составляйте минимально возможное количество бумаг.

### 6. Не откладывайте

«Оттягивать да откладывать — только время воровать».

«Я всегда ставил своей целью делать сегодняшние дела сегодня» (Веллингтон).

### 7. Научитесь отказывать

Не позволяйте другим впустую тратить ваше время.

Отказывайте тактично, но твердо, чтобы не принимать на себя непосильных обязательств.

### 8. Для экономии времени используйте телефон

Сокращайте продолжительность разговоров по телефону до минимума.

Сделайте так, чтобы вам не мешали телефонные звонки.

### 9. Делегируйте обязанности

Научитесь делегировать максимально возможный объем работы.

### 10. Совещания

Совещания должны быть короткими.

Отточите свои навыки председателя.

Отмените лишние совещания.

## Резюме

Организация — это функция выстраивания частей в рабочее состояние. «Структура — это средства достижения целей организации», — писал Питер Друкер. Это всего лишь еще одно применение модели трех кругов. На уровне коллектива вы можете организовать нужный результат, разбив коллектив

на более мелкие подразделения. На уровне организации могут потребоваться структурные изменения, соответствующие изменению задачи, технологии и внешних обстоятельств. В данной главе содержатся основанные на здравом смысле советы по оценке вашей организации. Осуществление изменений, разумеется, потребует определенных лидерских качеств, и поэтому эффективному лидеру нужно уметь организовать собственную работу. Особое внимание вам нужно обратить на управление временем, поскольку это ваш самый главный ресурс.

## САМОЕ ПРОДУКТИВНОЕ ВРЕМЯ

Руководитель, который записывает и анализирует, куда он потратил время, а потом пытается управлять им, может определить, сколько времени у него имеется на решение важных задач. Какое количество времени является «дискреционным», то есть может быть потрачено на крупные и действительно важные проблемы?

Доля эта не очень велика, даже если руководитель безжалостно обрывает тех, кто не знает цену времени.

Когда я встречаю руководителя, который утверждает, что контролирует более половины своего времени и что именно то время является самым продуктивным, которое он тратит по собственному усмотрению, я с уверенностью делаю вывод, что он понятия не имеет, на что уходит его время. Руководители высшего звена редко имеют в своем распоряжении даже четвертую часть рабочего времени, которое действительно принадлежит им и которое можно потратить на важные дела, влияющие на результат их работы — те, за которые им платят зарплату. Это справедливо для любой организации — за исключением того, что в государственных структурах доля непродуктивного времени руководителей высшего звена обычно бывает выше, чем в других крупных организациях.

Чем выше должность руководителя, тем больше доля времени, которым он не распоряжается и которое не тратится на непосредственное руководство. Чем крупнее организация, тем больше времени необходимо на поддержание ее единства и работоспособности.

Таким образом, эффективный руководитель знает, что он должен консолидировать свое дискреционное время. Он понимает, что ему нужны длительные промежутки времени, а мелкие обрывки можно совсем не считать. Даже четвертой части рабочего времени, если ее организовать в продолжительные отрезки, будет достаточно для решения важных задач. Но эта четвертая часть дня окажется бесполезной, если она состоит из множества пятнадцатиминутных и получасовых отрезков.

Таким образом, последний шаг в процессе управления временем — консолидировать то время, которое в соответствии с записями и анализом доступно руководителю и контролируется им самим.

Время — это очень ограниченный ресурс, и если вы им не управля-

те, то вы не сможете управлять ничем другим. Более того, анализ своего рабочего времени — это легкодоступный и одновременно систематический способ анализа своей работы и выделения в ней действительно ценных сторон.

Древний совет «познай себя» для смертного человека практически невыполним. Однако каждый при желании может следовать заповеди «познай свое время», чтобы ступить на дорогу, ведущую к эффективности.

Питер Друкер

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ОРГАНИЗАЦИЯ**

Организация — это важная функция для удовлетворения всех трех областей потребностей. Проверьте свои организационные способности в следующих областях.

**Коллектив**

Да Нет

Правильно ли установлена численность рабочего коллектива и совместимы ли друг с другом люди? ☐ ☐

Есть ли необходимость в разделении коллектива на группы? ☐ ☐

Существуют ли у вас регулярные возможности или процедуры для консультаций с коллективом перед принятием решений, непосредственно затрагивающих людей, например связанных с планированием, методами работы и стандартами, нормированием труда, сверхурочной работой? ☐ ☐

**Организация**

Ясно ли вы представляете себе задачу организации и то, как должны действовать ее подразделения, чтобы достичь поставленной цели? ☐ ☐

Существует ли в организации эффективная система отбора и обучения персонала? ☐ ☐

Проводите ли вы регулярную оценку организации, чтобы проверить:

численность рабочих коллективов .....

число уровней лидерства .....

появление излишней сложности .....

совместную работу руководителей и персонала .....

эффективность работы коммуникационной системы .....

**Вы сами**

Можете ли вы назвать три способа, посредством которых можно реорганизовать вашу личную жизнь и работу, чтобы вы стали более эффективным лидером? ☐ ☐

В достаточной ли степени вы делегируете обязанности? ☐ ☐

Можете ли вы назвать по меньшей мере три шага на пути более рационального использования своего времени? ☐ ☐

1

2

3

**ГЛАВА 13**  
**ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР**

Будучи лидером, вы не можете не подавать примера — вопрос лишь в том, хороший он или плохой. Если вы подаете хороший пример, люди обычно не замечают его, но они обязательно отметят и прокомментируют плохой пример.

Пример важен потому, что люди воспринимают большую часть информации глазами, а не ушами. Ваши действия влияют на них гораздо сильнее, чем увещевания.

Основной принцип заключается в следующем: слово и дело должны идти рука об руку. Они должны подкреплять друг друга. Если же они находятся в противоречии, то люди будут следовать вашему примеру, а не указаниям.

«Не берите пример с меня — делайте то, что я говорю» — эти слова никогда не должны слетать с губ настоящего лидера, за исключением тех случаев, когда он признает, что стремится соответствовать высоким стандартам и — будучи человеком — прекрасно сознает свои недостатки. Люди будут уважать вас, если вы стремитесь показывать хороший пример, даже если это не всегда вам удастся.

**Область задачи**

В буквальном смысле лидер — это человек, который идет впереди остальных. Тот, кто это делает, например проводник в горах, своим телом показывает идущим вслед за ним людям, в каком направлении двигаться. Если расширить понятие лидерства, то лидер все равно остается человеком, который своим поведением ориентирует других в той или иной области деятельности.

Лидерство предполагает готовность идти впереди — принимая на себя связанный с этим риск — и обеспечивать верное направление и скорость движения своей команды. Если продолжить аналогию, то, слишком сильно удаляясь от группы, — когда вы забегаете вперед в своих мыслях, — вы рис-



куете потерять с ней контакт. Если же вы отстанете, то можете оказаться в положении одного из политиков времен французской революции, который говорил: «Вот идут мои люди — я должен следовать за ними».

В какой степени личный пример должен заключаться в непосредственном участии в работе коллектива, зависит от уровня лидерства. На нижних уровнях следует показывать пример, выполняя работу — или хотя бы ее часть — наравне с другими, причем так, как вы считаете правильным. Однако другие функции лидерства, и особенно контроль и координация, должны иметь высший приоритет в случае возникновения конфликта, когда вы сомневаетесь, на что следует потратить время.

### ВДОХНОВЛЯТЬ ЛИЧНЫМ ПРИМЕРОМ

Мне кажется, что подготовка и планирование — это одни из самых важных аспектов лидерства. Разработав план, лидер может изложить его коллективу, не теряя при этом гибкости перед лицом других и, возможно, лучших идей. Другой важный аспект заключается в том, что члены вашей команды должны уважать вашу преданность общему делу, которое вы ставите выше личных интересов. Благожелательного приема ваших решений можно ожидать только тогда, когда вы действительно ставите интересы коллектива впереди ваших собственных. И последний фактор: вы должны быть готовы сами работать интенсивнее своих подчиненных. Во многих ситуациях вы должны показывать личный пример, однако здесь следует быть осторожным, чтобы не увязнуть в мелких обязанностях, которые больше никто не хочет выполнять, и не потерять при этом способность выполнять свою главную обязанность, заключающуюся в общем руководстве.

Крис Боннингтон

В военном деле этот аспект лидерства проявляется особенно отчетливо. Командир взвода идет впереди своих солдат; командир эскадрильи сидит за штурвалом истребителя и одновременно руководит действиями эскадрильи. Однако на определенном уровне военачальник уже лично не возглавляет атаку. «Когда придет время, мы пойдем за вами, сэр», — сказал один нетерпеливый сержант генералу Слиму в Бирме. «Вы ошибаетесь, сержант, — ответил Слим. — Когда наступит этот день, вы будете находиться в нескольких милях впереди меня!»

Но разве в этом случае лидер перестает показывать пример? Необязательно. То, что он берет на себя главную задачу, само по себе является важным фактором в завоевании уважения со стороны подчиненных. Дополнительным преимуществом может стать то, что подчиненные знают, что лидер не предложит им делать ничего, что он не готов делать сам или не делал этого в прошлом. Если он не готов сам выполнить эту работу, то он не может приказывать другим, чтобы они выполнили ее.

В юности я служил палубным матросом на траулере, приписанном к порту Гуль. Помощник капитана, под началом которого находились палубные матросы, был грубым и задиристым человеком — еще недавно он сам был шкипером, но лишился лицензии из-за своей некомпетентности.

Однажды во время зимнего шторма у берегов Исландии он приказал кому-то из матросов забраться на мачту и укрепить навигационный огонь. «Ни за что», — ответил матрос, взглянув на раскачивающуюся мачту и ревущие волны. «Тогда ты, Билл», — обратился помощник капитана к другому матросу. «Только не я», — ответил Билл и пожал плечами.

Помощник капитана принялся кричать и ругать всех нас. Привлеченный шумом, с мостика спустился капитан. «В чем дело?» — спросил он. Помощник объяснил. «Почему бы вам не сделать это самому?» — поинтересовался капитан, глядя прямо в глаза помощнику. Молчание.

«Хорошо, тогда это сделаю я», — сказал капитан и начал снимать штормовку. Он действительно собирался лезть на мачту. Тотчас вперед выступили три человека и вызвались укрепить сигнальный огонь — никто не хотел, чтобы капитан упал за борт.

Кто проявил себя настоящим лидером — капитан или его помощник?

Даже на более высоком уровне управления лидер иногда может подавать личный пример, который можно назвать символическим. Когда Наполеон в одну из ночей обнаружил уснувшего часового, он взял его ружье и простоял в карауле несколько часов.

Иногда высший руководитель может «подать руку помощи», проработав вместе со своими людьми час или два.

Такие символические жесты могут оказывать вдохновляющий эффект на рядовых работников, причем сила этого эффекта пропорциональна рангу или должности лидера.

Слухи, которые в больших организациях играют как негативную, так и позитивную роль, быстро разнесут хорошую весть. «Знаете, что я видел вчера? Мистер Дженкинс, наш директор, снял пиджак и помогал ребятам чистить котел №3, а затем пообедал с рабочими. Он пробыл там не меньше часа».

От этих слов у некоторых руководителей волосы на голове встанут дыбом: «Не дело директора чистить котел!» Конечно, нет. Однако на рабочих произвел впечатление этот жест.

Лидерство предполагает способность вдохновлять. Грамм примера стоит целого килограмма увещаний. Иногда такой символический акт служит напоминанием коллективу или организации об основном значении слова «лидер».

Своим поступком лидер говорит: «Я хотел бы чаще бывать рядом с вами, особенно когда вы выполняете тяжелую и грязную работу, но другие обязанности не позволяют мне этого сделать. По крайней мере, мой сегодняшний поступок доказывает искренность моих слов».

## АДМИРАЛ СЭР МАЙКЛ ЛЕ ФАНУ

Ле Фану был одним из самых необычных лидеров, которые занимали высшие командные должности в Королевском флоте Великобритании после Второй мировой войны. Он обладал незаурядным чувством юмора, которое успешно использовал в своей работе. Один из его бывших подчиненных писал, что «его естественный интерес приводил к тому, что вы готовы были сделать для него все. Он был прирожденным лидером; у него, был стиль — и потрясающая способность к сопереживанию». В 1967 году он был Верховным главнокомандующим британскими силами в Адене. Рыжеволосый адмирал использовал любую возможность, чтобы вдохновлять людей своим примером.

Когда ему удавалось убедить подчиненных, что риск стоит того, он появлялся на передовой — внезапно прилетал на вертолете, чтобы участвовать в патрулировании границы или в поисковой операции, давая знать о своем присутствии в трудные моменты. В Радфане он приехал к 45 морским пехотинцам, уже несколько дней находившимся в тяжелых условиях. Их капеллан Рей Робертс, одетый в помятые джинсы и никак не похожий на полкового священника, был поражен, когда адмирал подошел к нему и посреди пустыни продолжил беседу, начатую еще пять лет назад.

По словам Робертса, именно в Радфане (а не в порту) имел место один из самых известных эпизодов из жизни Ле Фану. Однажды адмирал, одетый в свою полевую форму с четырьмя звездами на рукаве, стал помогать технику, разгружавшему самолет. Техник, не узнавший главнокомандующего и не заметивший знаков отличия на его рукаве, посчитал, что тот работает не слишком хорошо, и решил подогнать его ставшей бессмертной фразой: «Давай, рыжий, шевелись, черт бы тебя побрал!» «И что же вы сделали?» — впоследствии спросил его Робертс. «То, что мне приказали, — ответил Ле Фану. — Шевелился быстрее».

В 1970 году Ле Фану был назначен министром обороны, но из-за ухудшения здоровья был вынужден уйти в отставку еще до вступления в должность.

Могу добавить, что я имел краткую беседу — первый и последний раз — с адмиралом Майклом Ле Фану на одном торжественном приеме примерно за неделю до его смерти. Помимо его удивительного дружелюбия на меня огромное впечатление произвел интерес, который он проявил к проблеме лидерства. Возможно, самым ярким примером, который он показал всем лидерам, явилось то, что он думал о лидерстве до самых последних дней своей жизни.

## Области коллектива и индивидуума

Мы уже касались вопроса важности личного примера при установке, поддержании и изменении групповых стандартов. Самый очевидный пример — это пунктуальность. Вы должны быть готовы сами исполнять то, что требуете от коллектива. Если вы хотите, чтобы все помогали друг другу в работе,

лучше всего объяснить это при помощи личного примера. Нормы человеческих отношений — умение выслушивать, уважение, общение и забота — лучше всего передаются примером. Когда Иисус хотел показать своим ученикам, что в качестве лидеров они должны быть готовы удовлетворять потребности отдельных людей, он не читал им длинных лекций по социальной психологии. Вместо этого он брал таз, сосуд с водой и полотенце, чтобы смыть пыль с их ног. Исполняя обязанности слуги, он учил их смирению, необходимому христианскому лидеру, — в противоположность эгоистичной заносчивости языческих царей и знати.

## СЛОМАТЬ ДОЛЖНОСТНЫЕ БАРЬЕРЫ

Питер Прайер стал исполнительным директором фирмы «Балмер Лтд.» в 1973 году.

Он вспоминает:

«В «Балмере» мы предприняли множество инициатив по улучшению коммуникации и внедрению идеи «единой команды», добившись значительных успехов. Чтобы убедить рабочих на производстве, что мы уважаем их не меньше, чем технический персонал, девять лет назад мы отметили практику тотального хронометрирования. Потери времени при этом уменьшились».

Другая инициатива — возможно, экстравагантная, но тем не менее эффективная — заключалась в том, что некоторые руководители регулярно проводили целый день на производстве. Это делалось не для того, чтобы показать, что мы справляемся с обязанностями не хуже любого рабочего, а с целью демонстрации единства компании. Профсоюзы не возражали против такого подхода, и было бы хорошо взять быка за рога и внедрить эту практику повсеместно. В долгосрочном плане цели, стоящие перед руководством и рядовыми рабочими, совпадают, и достигнуть их можно только в результате сотрудничества. Конфронтация может принести эмоциональное удовлетворение на короткий срок, но как долгосрочная политика она непрактична. Участие наемных работников в управлении организацией — это самая показательная форма сотрудничества.

Ежегодное повышение благосостояния, увеличение валового продукта, способность работать чуть лучше, чем наши конкуренты за рубежом, — все это рабочим на производстве приносит больше выгод, чем руководителям или акционерам. Однако для достижения этих целей требуется полностью изменить мировоззрение и сломать барьеры, которые мешают компаниям работать как единая эффективная команда.

Как бы то ни было, только высшее руководство может принять решения, которые направят организацию на этот путь, потому что эффективные перемены могут идти только сверху. Личный пример, показываемый высшими руководителями, способен создать благоприятную среду, в которой коллективный труд станет нормой на всех уровнях. Старые барьеры могут быть заменены настоящим доверием.



Пример заразителен. Это действие или поведение, которое вызывает желание подражать. Дети от природы наделены способностью к подражанию: это один из способов обучения. Став взрослыми, мы сохраняем эту особенность. При создании атмосферы целеустремленности, единства и коллективизма, решающим может стать ваша решительность как лидера. «Вы сказали, что важным качеством руководителя является честность, — спросил лорда Слима один из менеджеров на крупной конференции предпринимателей. — Можете ли вы посоветовать, каким образом воспитать это качество у работников?» «При помощи личного примера», — ответил Слим.

В промышленности не так много высших руководителей, которые готовы подобно сэру Майклу Ле Фану ходить инкогнито по своим организациям и с готовностью выполнять указания бригадира грузчиков. Нельзя также сказать, что пример Питера Прайора, когда руководители регулярно проводили несколько дней на производстве, получил широкое распространение. Однако существует множество других способов подать пример.

В 1981 году руководитель одной крупной компании заставлял своих работников согласиться на повышение зарплаты в размере 3,8 процента, в то время как его оклад вырос на 38 процентов. В этом же году 100 руководителей высшего звена крупнейшей британской промышленной компании ICI отказались от повышения зарплаты на 8.5 процента из-за низких прибылей компании. С учетом 6000 работников, уволенных по сокращению штатов, и сокращения продаж руководство ICI решило отказаться от повышения зарплаты в пользу 78 000 служащих компании. Это был беспрецедентный случай в истории фирмы. «Руководство считало, — объяснял представитель ICI, — что обязательно сделать позитивный жест». Другие ведущие британские фирмы не последовали примеру ICI. Они не склонны замораживать зарплату руководителей высшего звена — и это несмотря на нулевой рост зарплаты своих рабочих!

Хороший пример обладает особенной силой, если он содержит в себе элемент самопожертвования. Он способен заставить людей измениться. Этот процесс может занять определенное время, но лидер, который подкрепляет свои слова личным примером, завоевывает себе безупречную репутацию. Никто не обвинит его в лицемерии — что он говорит одно, а делает другое.

Гот, кто дает хороший совет, строит одной рукой. Тот, кто хороший совет подкрепляет примером, строит двумя руками. Но если он дает хороший совет и показывает плохой пример, он одной рукой строит, а другой разрушает.

Фрэнсис Бэкон

Показывать пример нелегко, потому что пример — это не только ваши действия, но также ваша личность и ваша жизнь. Это служит напоминанием, что лидерство неотделимо от остальных аспектов жизни. В практическом

смысле личный пример может стать самым действенным инструментом вашего коллектива. Как писал в своем дневнике генеральный секретарь Организации Объединенных Наций Даг Хаммаршельд:

«Должность не дает вам право командовать. Она лишь налагает на вас обязанность вести такую жизнь, чтобы остальные воспринимали ваши приказы, не чувствуя себя оскорбленными».

Резюме

«Лидерство — это личный пример». Так написал в своей работе один из слушателей Королевской военной академии «Сэндхерст», когда я работал там преподавателем. Я часто вспоминаю эти слова. Мне кажется, что все лидеры связаны между собой этим принципом: тем или иным образом они подают пример, то есть действуют или живут так, как того требуют от других. Это отличает их от обыкновенных болтунов.

Даже коммуникация редко ограничивается разговором. Очень часто она предполагает так называемую невербальную коммуникацию. К этой категории принадлежит и личный пример.

Пример связан с областью задачи, поскольку оригинальное значение понятия «лидер» — это идущий впереди. Там, где лидерство в буквальном смысле неуместно, вы можете подавать пример своим упорным трудом, аккуратностью или информированностью.

Личный пример способен помочь вам сформировать коллектив, поскольку с его помощью вы иллюстрируете новые стандарты работы. Индивидуум, который знает вас или наблюдает за вами издалека, может вдохновиться вашим примером и начнет подражать вам. Для применения этого принципа на практике вам понадобится воображение, но применять его нужно обязательно, если вы стремитесь стать более эффективным лидером. Если он потребует от вас элементов самоотречения или самопожертвования — тем лучше. Эти элементы обязательно вызовут ответную реакцию.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР

- Какое из этих утверждений вам больше всего подходит? .....
- Люди часто отмечают хороший пример, который вы подаете на работе. Вы никогда не просите других сделать то, что не готовы делать сами. ....
- Иногда плохой пример, который вы подаете, приходит в противоречие со всем, что вы пытаетесь сделать. ....
- Вы не очень осознаете важность личного примера и не можете сказать, какой именно пример вы подаете. ....

Вспомните, когда в течение последнего месяца вы намеренно подавали пример, чтобы вести за собой людей?

Ваши поступки воздействуют на коллектив или отдельных людей:

(a) сразу же Да ☐ Нет ☐

(b) по прошествии нескольких дней Да ☐ Нет ☐

Какую конкретную проблему в области сохранения единства коллектива поможет вам решить личный пример?

(1)

(2)

Если вы относитесь к руководителям высшего звена, обращали ли вы в последний месяц внимание своих подчиненных на необходимость самому показывать положительный пример?

Да ☐ Нет ☐

Используя методику «мозгового штурма», предложите три новых — в большей степени творческих — способа, при помощи которых вы и стоящие над вами руководители могут подавать личный пример. Это должны быть не использовавшиеся ранее способы.

## Совершенствование лидерства

**В**опреки убеждению многих людей не существует такого явления, как «мгновенное лидерство». Это не набор «поступков» или приемов, которым можно научиться на курсах.

Восемь функций и навыков, рассмотренных во второй части книги, развиваются в течение определенного периода времени. Они включают в себя не только ваши поступки, но также вашу личность и ваши знания.

Таким образом, вам нужно совершенствоваться как лидеру, развивая свои лидерские качества, знания и навыки. Каковы же условия для долгосрочного развития?

Частично они определяются ВАМИ, а частично ОРГАНИЗАЦИЕЙ, в которой вы работаете. Каждый из этих двух аспектов рассматривается в последующих главах.

Прочтя третью часть этой книги и внимательно проработав все контрольные вопросы, вы должны:

- 1) понимать условия, которые должны существовать в любой ОРГАНИЗАЦИИ, чтобы возможности и потенциал лидерства в полной мере развивались и использовались;
- 2) составить в письменном виде набросок программы САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА на следующие пять лет;
- 3) сформулировать не менее пяти ПРАКТИЧЕСКИХ ШАГОВ на ближайший период, направленных на совершенствование своих лидерских качеств.

## ГЛАВА 14

### ЗАНИМАЕТСЯ ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПИТАНИЕМ ЛИДЕРОВ?

«Нас очень заинтересовали ваши идеи, а также ваша практическая работа в «Сэндхерсте» и в промышленности. Мы понимаем, что в 80-е годы значение лидерства в управлении выросло, и мы ищем способы его развития: Можете ли вы назвать компании, которые действительно сделали все, что вы считаете необходимым?»

Начальник отдела кадров, который задавал мне эти вопросы, работал в одной из крупнейших компаний Великобритании. После паузы я вынужден был признаться, что не могу назвать ни одной. Да, конечно, сотни организаций посылали своих менеджеров на курсы обучения лидерству или проводили обучение без отрыва от производства. Были компании с первоклассными руководителями высшего звена, с хорошими структурами или эффективными программами обучения. Но я не смог назвать ни одной компании, где все делалось правильно. Ни одна компания не овладела целостным подходом.

Впоследствии, после некоторых размышлений, я пришел к выводу, что вина за это отчасти лежит и на мне. Я никогда четко и доступно не формулировал организационные принципы совершенствования лидерства.

Если вы исполнительный директор или член совета директоров, эта глава написана специально для вас — ведь это ваша обязанность совершенствовать лидерство, в котором ваша организация нуждается в настоящее время и будет нуждаться в будущем. Если вы являетесь консультантом, то здесь вы найдете основы возможного плана действий.

Если вы не относитесь к руководителям высшего звена, вам все равно следует прочесть эту главу — хотя бы ради того, чтобы оценить, в какой степени ваша организация справляется с задачей развития лидерства, поскольку совершенствование ваших качеств лидера лишь отчасти зависит от ваших врожденных способностей и желания работать над собой. Помимо всего прочего, вы должны оказаться в нужном месте в нужное время. Как растение нуждается в свете, пище и тепле, так и вам требуются определенные условия, которые должна создать организация. Один известный спортивный тренер говорил, что «чемпионы высаживаются зимой, выращиваются весной, а расцветают летом». Воспитание лидера — это такой же длительный процесс.

#### ИСТОРИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД НА ЛИДЕРСТВО

Учитывая весь ход истории Англии, который я рассматриваю как поиски свободы, равенства и личной ответственности, у нас нет надежды, что мы когда-либо станем хорошими специалистами-муравьями, надежными винтиками организации. Нам нужно найти свою дорогу к спасению.

Ранее я высказывал предположение, что в современном индустриальном обществе лидер нуждается как в исходном материале лидерства — силе характера и воле, — так и в мастерском владении самой профессией. Однако термин «лидерство» мало применяется по отношению к промышленности. Все предпочитают говорить о «менеджменте». Появились многочисленные исследования, посвященные менеджменту. Может быть, здесь кроется еще одна проблема?

Обратите внимание, насколько по-разному звучат эти фразы: «лидер профсоюза» и «менеджер предприятия». Попробуйте поменять местами определения, и вы сразу же почувствуете разницу: «менеджер профсоюза». Как смешно это звучит! То же самое можно сказать о выражении «лидер предприятия». Мне кажется, этот пример является яркой демонстрацией того, что менеджмент и лидерство — это совсем не одно и то же. На мой взгляд, «менеджмент» связан с неодушевленными предметами — материальными и финансовыми ресурсами, оборудованием, продуктом, маркетингом. «Лидерство» предполагает отношения между людьми; это психологическая — или, если хотите, духовная — связь между людьми. Таким образом, учитывая исторический путь, пройденный нашей промышленностью, упор на «менеджмент» и «обучение менеджменту» не способен разрешить наши проблемы. Если вы будете думать об «управлении» своими товарищами, то дегуманизируете и их и ваши взаимоотношения. Это иллюстрируется самим названием «поведенческие науки» — как будто речь идет о белых крысах.

Таким образом, мы должны мыслить в терминах лидерства — нового для промышленности лидерства, которое тем не менее лежит в русле исторической традиции. Лидер — это не босс, а первый среди равных. Он стремится в полной мере раскрыть возможности тех, кто работает рядом с ним, и ведет их за собой к намеченным целям. Его лидерство определяется не должностью или социальным положением, а превосходством интеллекта и силой характера, совершенным владением самой профессией. Он делится ответственностью и обязанностью принятия решений — насколько это возможно. Он должен понимать своих подчиненных, видеть их сильные и слабые стороны. Он будет приветствовать идеи и предложения тех, кто по прошлым представлениям считался ниже его по рангу. Он создаст отношения, построенные на взаимном доверии.

Однако подобный стиль лидерства несет с собой радикальные перемены в организационную структуру и производственные отношения. Так, например, потребуются отказ от внешних форм, закрепляющих различия между начальником и подчиненным, между служащими и рабочими.

Возможно, наше спасение как индустриальной нации, а также колоссальный шаг вперед в развитии общества как раз состоит в том, что в конечном итоге в каждый кабинет и цех придет та английская привычка, которая впервые проявилась на Даунинг-стрит два с половиной века назад... свободное сотрудничество ответственных людей ради общего дела.

Корелл Барнетт

Какие же условия вы должны создать в своей организации, чтобы она стала плодоносящим источником лидеров-практиков? Ниже перечислены десять таких условий, или принципов.

## 1. Стратегия развития лидерства

Организации, стремящиеся действовать в этом направлении, должны сформулировать стратегию развития лидерства на уровне совета директоров или заменяющего его органа.

«Развитие лидерства. Наверное, вы имеете в виду развитие менеджмента?»

Этот вопрос указывает на то, что совету директоров необходимо выделить целый день на обсуждение и формулирование политики в этой области, поскольку термины «лидерство» и «менеджмент» очень часто путают. Менеджер в промышленности и торговле — это не просто лидер, поскольку сама работа или профессия менеджера требует специальных знаний. Лидерство — важная часть управления. Значение его растет по мере того, как «человеческая составляющая предприятия» становится все более значительной. На уровне общего управления — по мере того, как специалист уступает место универсалу — лидерство становится основой управления.

Сформулировав стратегию развития лидерства, совет директоров должен позаботиться:

- а) чтобы большая часть работников организации знала о ней: инструктаж;
- б) о регулярных сообщениях относительно прогресса в ее внедрении: оценка;
- в) чтобы она обновлялась по мере появления новых идей: планирование.

Каковы должны быть элементы этой стратегии? Какие принципы должны применять разработчики стратегии?

## 2. Отбор

В любой организации есть методы отбора ее будущих лидеров. Интервью в сочетании с тщательным изучением письменного заявления, биографии и рекомендация — все это остается самым распространенным методом отбора.

Удивительно, что ни одна промышленная или коммерческая организация не изучила возможность применить или адаптировать для своих целей групповой метод тестирования лидерских качеств. Тем не менее несколько

организаций построили задачи на лидерство в свои процедуры отбора. Однако в этой области еще остается широкий простор для экспериментов.

Все подобные процедуры отбора предназначены для того, чтобы выявить у молодого человека потенциальную способность воодушевить группу на выполнение общей задачи, сформировать или сохранить коллектив, а также удовлетворить индивидуальные потребности людей. Для этого необходимо некоторым образом оценить их личность (в том числе и темперамент), способности и интересы с точки зрения рабочей ситуации, то есть общего характера задачи и окружающей среды, в которой эта задача решается.

Следует ли использовать психологические тесты? У меня складывается впечатление, что в крупных организациях их применяют все меньше и меньше. С точки зрения лидерства их опасность состоит в том, что они могут быть чрезвычайно эффективны для отбора определенных людей на определенные должности, но не принимать во внимание перемены и потребность организации в творческих людях.

Не так давно крупный конгломерат фирм пригласил меня принять участие в их ежегодной конференции для работников отделов кадров. Я провел с ними три дня, и меня поразило их самодовольство. Они достигли определенных успехов в «кадровой политике», как они ее называли. Социальное обеспечение и прибыль находились на хорошем уровне, но они не были заинтересованы в развитии лидерства. Похоже, они смирились со своим безликим коллективным управлением. Им не хватало творческих людей и инноваций. Так случилось, что двадцать лет тому назад мне представилась возможность познакомиться с их методикой подбора кадров. Психологи тестировали кандидатов в течение двух дней. Эти тесты позволяли им отобрать людей, которые способны работать в команде, соответствуют предъявляемым к профессии требованиям и не склонны «раскачивать лодку». Но мне кажется, что в результате этого процесса должны отсеиваться все творческие личности. Таким образом, семена сегодняшних проблем были заложены еще двадцать лет назад.

При отборе менеджеров из числа молодых и относительно неопытных кандидатов действительно трудно предсказать, кто из них станет «птицей высокого полета».

Тот, кто хорошо разбирается в людях, в процессе беседы способен интуитивно почувствовать будущего великого лидера. Часто он может казаться неподходящим кандидатом на имеющиеся вакансии, поскольку проявит себя на более высоком уровне или в будущей ситуации, которую сегодняшние руководители организации даже представить себе не могут. Среди молодых мужчин и женщин, принятых на работу сегодня, возможно, есть тот, кто будет возглавлять организацию в 2010 году.

Вы должны за несколько десятков лет до этого просто подумать, с какими изменениями им придется сталкиваться и каким вызовам противостоять. Просто представьте себе, какой тип лидерства будет требоваться, когда они поднимутся до высших уровней руководства организацией.

ЛИДЕР КАК «ПОСТОРОННИЙ»

Что касается лидера, то он не является одним из членов коллектива. Если это настоящий лидер, а не просто «вожак» — как в стаде овец баран с колокольчиком на шее, за которым идут остальные животные, — он никогда им не станет. Лидер всегда остается немного в стороне. Он должен смотреть поверх голов и видеть дальше. Он «выше ростом» — в том смысле, что видит дальше других. Очень часто лидер видит так далеко, что никто не признает его. Это пророки, которых не могут понять маленькие люди. И только при совпадении предвидения с подходящим моментом слова лидера становятся понятны остальным.

Дэвид Стинтон

Очень важно отбирать тех, кто обладает потенциалом лидерства. Не все они могут быть «птицами высокого полета», но любая организация нуждается в основном в обыкновенных лидерах. Особо одаренные в любом случае проявят себя. Однако определенный уровень этого потенциала — функций и качеств личности — должен присутствовать. Даже самый лучший садовник при помощи удобрений не сможет превратить тюльпан в розу.

3. Обучение лидерству

Несправедливо и даже безнравственно ставить человека на руководящую должность, не обучив его необходимым для лидерства навыкам. Тем не менее сотни организаций поступают именно так. Это несправедливо по отношению к этому человеку, но еще более несправедливо по отношению к его будущим подчиненным.

Майкл Джонс был прекрасным металлургом. Упорно работая в своей лаборатории над применением метода рентгеновской кристаллографии, он приобрел широкую известность и опубликовал много научных статей. В возрасте 50 лет его назначили заведующим кафедрой материаловедения в Стирлчестерском университете. Научные работники, технический персонал и секретари вскоре стали высказывать свое недовольство, «Он не лидер», — заявил один из них. Но кто в этом виноват? Как сказал Майкл Джонс: «Меня никогда не учили лидерству и управлению. Поздно переучиваться на старости лет».

Следует рассматривать обучение лидерству как процесс, проходящий на различных стадиях карьеры работника. Основы должны быть заложены еще до того, как человек начнет претендовать на должность, связанную с управлением людьми — в школе, в семье и в системе высшего образования (колледж, институт, университет или программы обучения для безработных молодых людей, не достигших 20 лет). Ваша организация должна проявлять активный интерес к этим областям — подобно тому, как садовник должен

готовить рассадочные грядки. Промышленность может прямо или косвенно вносить свой вклад в обучение лидерству в школах и высших учебных заведениях, а также внедрять соответствующие программы для своих молодых работников.

В вашей стратегии обязательно должен присутствовать элемент подобно-го активного вмешательства в социальное окружение.

Обучение в форме курсов централизованного на действии лидерства или аналогичных должно проводиться непосредственно перед или после назначения человека на руководящую должность. Каковы же преимущества и недостатки этих двух вариантов?

До	Работник получает общее представление и рекомендации. Снижается вероятность серьезных ошибок. Отсутствует непосредственный опыт, связанный с теорией функционального лидерства.
После	Работник приходит на курсы, имея практический опыт лидерства. Работник столкнулся с трудностями, и у него есть мотивация учиться. Возможно, уже слишком поздно учиться — по крайней мере, для этой работы.

Как понимать слово «непосредственно»? Думаю, в обоих случаях это не более шести месяцев.

Курс обучения — независимо от того, основывается ли он на теории централизованного на действии лидерства или на какой-то другой — должен обладать определенными признаками, или характеристиками. Если работники занимаются самостоятельно или без отрыва от производства, курс должен быть адаптирован таким образом, чтобы иметь максимальную связь с характером и потребностями производства.

Принцип обучения лидерству должен применяться вплоть до самых высших руководящих должностей.

Многие организации ввели у себя обучение централизованному на действии лидерству для руководителей первого — бригадиров и мастеров — и среднего звена, но не позаботились о том, чтобы обеспечить углубленное изучение лидерства в форме семинаров, конференций или индивидуальных программ для высшего руководства и совета директоров.

4. Политика поощрения карьерного роста

Исследование, проведенное среди 200 руководителей высшего звена, показало, что средний возраст перехода на руководящую должность составляет 32 года. Пик их карьеры приходится примерно на 41 год.

На пути к успеху эти руководители сменили в среднем восемь должностей в трех различных организациях.

За этими цифрами скрывается типичная карьера человека, желающего стать лидером своей организации. Это процесс, во время которого специалист становится универсалом при помощи спланированных переходов с одной должности на другую.

Управляющий одной из компаний однажды в разговоре со мной заметил, что недавно перевел своего финансового директора на должность руководителя отдела маркетинга и доставки. «Скоро он будет претендовать на мой пост, — добавил управляющий. — У него есть для этого все данные, но не хватает общего опыта работы в бизнесе. Он понимает это, и мы согласились, что это назначение будет способствовать его карьере».

Развитие вашей карьеры может быть представлено в виде песочных часов. Продвигаясь через узкое горлышко, вы приобретаете знания и опыт, касающиеся организации в целом — в дополнение к вашим специальным знаниям. Однако такой карьерный рост предполагает необходимость обучения лидерству, коммуникации и искусству принятия решений в тех областях, где вы не обладаете специальными знаниями.



Рис. 14. 1. Области компетенции общего управления

Очень много было разговоров о концепции организаций под названием «маленькое прекрасно». И действительно, работа в небольших организациях и компаниях с человеческой точки зрения заслуживает особого внимания.

Коммуникация, к примеру, обычно является в них меньшей проблемой, однако потенциальные преимущества не ограничиваются лишь экономическими аспектами. К ним относится возможность для работников приобретать опыт в других подразделениях или компаниях группы. Как это ни странно, но многие очень крупные организации не используют этот резерв. Они могут перемещать сотрудников внутри одного подразделения, например финансового, но реально не предоставляют им возможности поработать на разных должностях. Возникает закономерный вопрос, зачем тогда вообще нужны крупные организации.

Если ваша организация правильно подходит к развитию карьеры своих работников, она не позволит лидерам завтрашнего дня остановиться в своем росте. Это не значит, что их нужно ежегодно переводить на другую работу, пока ошибки не сойдут с ног. У них должно быть время, чтобы добиться определенных целей, сформировать «послужной список», однако упор должен делаться на движение вперед и вверх. Сюда входит накопление знаний, полученных в результате работы в разных функциональных сферах как простым исполнителем, так и линейным менеджером. Возможно также временное командирование на другие предприятия или вообще в другие организации. Такой ситуационный подход должен сочетаться с расширенным и углубленным изучением общей теории управления. Всегда можно, не вызывая ложных ожиданий, объяснить работнику, чем вызвано предложение занять ту или иную должность. В противном случае назначение на должность директора крупного предприятия в Сибири будет восприниматься как наказание, а не как возможность показать себя!

Упражнение 12

Для того, чтобы проследить развитие своей карьеры на начальных и средних этапах, можно использовать приведенную ниже таблицу. В дополнение к этому (или вместо этого) вы можете провести подобное исследование карьеры любых пяти человек, занимающих высшие руководящие посты в вашей организации. Их карьеры могут существенно отличаться — обсудите с ними все положительные и отрицательные моменты. Оглядываясь назад, хотели бы они что-нибудь изменить?

ТАБЛИЦА 14.2. Развитие карьеры				
ОПЫТ	ВОЗРАСТ			
	18—24	25—30	31—38	39—40
Одна функция или специальность, например, бухгалтер, продавец, инженер				

ОПЫТ	ВОЗРАСТ			
	18—24	25—30	31—38	39—40
Та же самая функция, но в двух организациях				
Две или более функций в				
(1) одной организации				
(2) в разных организациях				
Руководитель высшего звена, отвечающий за все функции на данном участке работы				

5. Линейные менеджеры в качестве наставников

Если линейные менеджеры серьезно относятся к теории трех кругов, то они понимают, что развитие индивидуума включает в себя раскрытие его потенциала лидера. Это значит, что линейный менеджер не должен ограничиваться тем, что пошлет данного человека на курсы. Он должен стараться обучить его лидерству «на рабочем месте». Такой подход предполагает использование функции оценки — выявление сильных и слабых сторон работника, поощрение, совет и выслушивание. Ежегодная официальная аттестация должна быть всего лишь страховкой, утверждением уже обсуждавшихся пунктов. В этом случае она займет не более десяти минут. До того как работника посылают на курсы обучения лидерству, а также после их окончания, работник должен пройти инструктаж и собеседование у своего непосредственного начальника. Первая беседа должна объяснить работнику, почему компания считает нужным тратить свои деньги и его время на обучение. Обучение, необходимое данному человеку, и цели курса должны совпадать. После обучения линейному менеджеру нужно выяснить программу действий своего подчиненного, чтобы помочь в ее выполнении. Возможно, при этом потребуется внести изменения в структуру или управление подразделением — это нужно будет осознать и принять.

Если ваши линейные менеджеры сами являются хорошими лидерами, то они будут обучать молодежь не только при помощи наставлений, но и личным примером. Работая рядом с ними, наблюдая за ними и беседуя с ними, молодые руководители узнают гораздо больше, чем можно было бы выразить словами.

Если организация сможет создать атмосферу уважения и доброжелательности среди своих руководителей, они будут помогать друг другу стать более эффективными лидерами.

6. Научные исследования

Развитие лидерства, как и многие другие задачи, требует определенного уровня профессиональных знаний. Учебники обычно написаны специальным языком. Вам необходимо какое-то время работать в данной сфере, чтобы разобраться, что в ней происходит. Таким образом, организация нуждается в специалисте, который занимался бы исследованием лидерства. Он должен работать в контакте с небольшой группой линейных менеджеров, которые проявляют повышенный интерес к этой проблеме и представляют себе реалии организации.

Помимо поиска новых идей, разработки новых программ обучения и пособий в обязанность таких специалистов должна входить оценка эффективности курсов, обучение преподавателей (ими могут быть линейные менеджеры) и выработка рекомендаций высшему руководству в процессе реализации их стратегии.

7. Правильная структура организации

Ничто не вызывает такого разочарования или мешает развитию лидерства больше, чем плохая организационная структура. Ваша главная обязанность как исполнительного директора — организационная функция на вашем уровне — должна состоять в формировании правильной структуры. Структура никогда не достигнет совершенства, однако некоторые организации в этом отношении значительно проигрывают остальным. Нередко на этом пути вас поджидают трудности.

Организационная структура обязана быть такой, чтобы обеспечить лидеру возможность исполнять свои функции. Это значит, что у него должно оставаться время на общение с коллективом, и он не будет сидеть в одиночестве за письменным столом.

ВРЕМЯ ДЛЯ ЛИДЕРСТВА

Если я хочу построить такие взаимоотношения со своими коллегами, которые позволят нам показать все, на что мы способны, то мне необходимо ограничить количество своих непосредственных подчиненных. Необходимость узнать друг друга требует времени от обеих сторон. Нужно время, чтобы понять другого человека, выяснить, что его волнует, каковы его сильные и слабые стороны, можно ли подобрать ключи к этому человеку, чтобы повысить эффективность его работы. Одно из величайших преимуществ хороших взаимоотношений — уменьшение потребности в длительных диалогах, хотя это не отменяет и никогда не отменит регулярных инструктивных совещаний.

К сожалению, у нас не всегда есть — или хуже того, мы не всегда находим — время, чтобы достаточно хорошо узнать своих коллег и воспользо-

зоваться этим преимуществом. Лидерство требует взаимного признания особых отношений; оно строится на взаимном доверии и уважении, но также предполагает наличие сложного набора навыков и способностей к восприятию, самым главным из которых, наверное, является умение слушать и слышать, что не всегда одно и то же. Если бы меня попросили кратко сформулировать, что такое лидерство, то я определила бы его как понимание общей цели и умение поделиться ей — без этого не может быть эффективного лидерства.

Энн Мэнселл, исполнительный директор «Текзейлз Лтд.»

Сама по себе организационная структура не гарантирует хорошего лидерства, но если она устаревает, перенасыщается руководителями высшего уровня или становится несимметричной, то лидер может столкнуться со значительными препятствиями. Иногда организация попадает в своего рода порочный круг. Консервативные руководители или лидеры поддерживают проверенные временем структуры, несмотря на то что они перестали быть гибкими и функциональными. Эти структуры в свою очередь привлекают или воспитывают руководителей, которые не являются лидерами, и круг замыкается. Выход — создать надлежащую структуру и поддерживать ее в боевой готовности.

## 8. Самосовершенствование

На протяжении всей книги я предполагал, что вы признаете необходимость развивать свой потенциал лидерства, чтобы оно стало реальным, эффективным и полезным. Следующая глава целиком посвящена этому вопросу, но я убежден, что ваша организация должна была сделать за меня эту работу задолго до того, как вы взяли в руки книгу.

Польза для организации от такого подхода заключается в возможности установить партнерские отношения с молодыми или будущими лидерами — к взаимной выгоде.

Организация предоставляет возможности, обучение и поощрение, тогда как молодые люди приносят с собой мотивацию и желание учиться. Обе стороны должны быть честными в этих взаимоотношениях. Организация должна совершенно определенно сообщить работнику, на какую ступень служебной лестницы он, скорее всего, поднимется. Есть ли у него задатки высшего руководителя?

Эти предположения могут оказаться неверными, но информировать о них нужно обязательно.

Очевидный недостаток этой политики заключается в том, что работник может поставить свое самосовершенствование как лидера выше потребностей организации.

Однако этот недостаток не выдерживает серьезной критики. И организация, и работник могут прийти к соглашению, что возможность роста внутри

организации отсутствует и что есть смысл поискать ее на стороне. Помните опрос 200 руководителей? В среднем все они работали в двух и более организациях.

Вероятно, хорошая организация воспитает больше лидеров, чем ей необходимо на высших эшелонах управления — любая пирамида сужается кверху. «Зачем нам готовить лидеров для других компаний?» — спросил меня один из руководителей. Тем не менее большинство организаций время от времени принимают на работу руководителей разных уровней, и поэтому они должны быть готовы и «экспортировать» их. Кроме того, нет ничего плохого в том, чтобы способствовать развитию всей отрасли, воспитывая для нее лидеров.

## 9. Климат в организации

Еще один фактор развития лидерства — это общее настроение, преобладающее в организации. Если придерживаться аналогий с погодой, становится ясно, что имел в виду Монтгомери, когда говорил об «атмосфере» в организации. Такого рода «погода» в значительной степени зависит от ситуации или по крайней мере от ее восприятия людьми. Когда вокруг дует ледяной ветер, организация может подхватить «простуду» или даже умереть от воспаления легких.

Однако климат в организации имеет долговременный характер: это преобладающая атмосфера, формирующаяся внутри самой организации. С этой точки зрения можно представить себе организацию в виде большой оранжевой. Люди, работающие внутри, до определенной степени сами формируют климат.

Существует много приборов, при помощи которых можно измерить различные составляющие климата, например температуру или влажность. То же самое относится к организации. Мы хотим иметь теплую, дружелюбную атмосферу. Она призвана пробуждать в людях лучшие качества, но не должна убаюкивать.

Другими словами, нет ничего хорошего в том, что экипаж корабля спускается в трюм и в дружеской атмосфере пьет кофе, в то время как судно сносит на скалы.

Не вызывает сомнения, что дух организации в значительной степени формируется ее лидерами. Время от времени им следует ясно формулировать свои основополагающие убеждения. Именно они подают пример постоянной бодрости, потому что трудные задачи не располагают к веселью и смеху.

Лидеры могут показать пример заботы о людях, чтобы в ответ ждать от них равнодушия к общему делу. Можно ли выделить главные элементы атмосферы внутри организации, которые способствуют развитию лидерства на всех уровнях? Думаю, можно. Эти условия, присутствующие в климате организации, приведены в таблице 14.3.



ТАБЛИЦА 14.3. Факторы развития лидерства в климате организации

условия	ПОЯСНЕНИЯ
Децентрализация	Полномочия/власть постоянно смещаются от центра на периферию (в противоположность централизованной организации, где они переходят к центру). Один из признаков — высокая степень делегирования. Ответственность распространяется на всех
Терпимость к ошибкам	Без ошибок не бывает движения вперед. Политика доверия людям и уверенности в их силах, подкрепленная обучением
Дальновидность	Несмотря на прошлые достижения, достойная организация нацелена в будущее. Она мыслит с точки зрения задач и целей
Совместная работа	Упор делается на совместную работу и принадлежность к единой команде. Коллектив предполагает наличие лидера. Таким образом, сама обстановка способствует их появлению
Большее равенство	Там, где большая часть внешних признаков статуса последовательно устраняется, люди чувствуют себя равными в смысле ценности для организации. В этом случае для функционирования организации еще большее значение приобретает лидерство

Приведенный ниже пример организации, где такие условия отсутствуют, подчеркивает эти положения.

Компания «Суинтон Электрикс» добилась известности в 30-е годы, когда начала выпускать действительно безопасные домашние электроприборы, и в частности электрокамины. Численность персонала компании выросла до 5000 человек, работавших на семи предприятиях. Сын основателя компании, занявший пост председателя правления и директора-распорядителя в 1958 году, любил, чтобы любые, даже самые мелкие, решения проходили через него. В прошлом году он уволил двух руководителей за «превышение полномочий», хотя их должностные обязанности не предполагали подобных ограничений. «Достаточно одной ошибки — и вы уволены». — рассказывал мне один из них. В компании не уделяли внимания и не вкладывали деньги в инновации и стимулирование творчества. Импорт из Южной Кореи стал теснить продукцию компании, которая представляла собой модифицированную аппаратуру 30-х годов. «Никто не говорит о «Суинтон Электрикс» как о единой команде; скорее, она представляется всем в виде «человека-оркестра». — заметил один из менеджеров. — Если что-то случится с боссом, мы развалимся. Кроме того, мы ни разу не видели его здесь». В компании существуют жесткие барьеры между руководителями различного ранга, а также между руководителями и рядовыми работниками. Недавно совет директоров проголосовал за существенное повышение зарплаты самим себе, за частную систему медицинского страхования, дополнительную пенсию, оплату обучения для детей и огромное выходное пособие — и это в период резкого сокращения приходи-

щейся на компанию доли рынка. «Меня не волнует, что у босса есть «Ягуар», — сказал один из молодых менеджеров, — или даже шофер. Но почему это должен быть самый дорогой «Ягуар» со встроенным баром?» В компании выявили несколько случаев мошенничества со счетами. Виновные сотрудники были уволены. Но директор, «занявшийся» нескольких рабочих, чтобы отремонтировать свой дом, остался. Месяц назад начальник отдела кадров «Суинтон Электрике», племянник основателя компании, вновь нанес мне визит. «Я думаю, мы должны что-то делать. — сказал он. — Не могли бы вы организовать обучение лидерству для наших мастеров...»

Что бы вы ему ответили?

За климат, или дух, организации в первую очередь отвечает высшее руководство, поскольку это понятие неотделимо от общей эффективности в отношении достижения общей цели, работы в команде и развития личности. Развитие потенциала лидерства у работников — это особый случай третьей области задач. Способствует ли климат в организации развитию лидерства? Или он сдерживает это развитие?

10. Руководитель организации

У Екклесиаста сказано: «Превосходство же страны в целом есть царь, заботящийся о стране». От лидера очень многое зависит в разработке и проведении в жизнь стратегии развития лидерства в организации. И действительно, как указывает статья Яна Хилдрета, в настоящее время роль руководителя организации несколько изменилась, чтобы удовлетворить потребность в лидерстве в самом верхнем эшелоне управления.

ПОЯВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

История предупреждает нас относительно опасностей, связанных с доминированием одного лица в человеческой организации. Единоличный лидер может быть в высшей степени эффективным, однако очень часто власть вступает в противоречие с ответственностью. Поэтому неразумно и даже невозможно управлять организацией в одиночку.

Совет директоров способен предохранить от коррупции власти и обеспечить должное урегулирование конфликта интересов. Кроме того, совет директоров позволяет использовать опыт и советы не только одного человека, а нескольких.

Совет директоров должен быть сплоченным коллективом, все члены которого вносят вклад в его эффективность. Подобно многим коллективам, он нуждается в лидере. Это может быть освобожденный председатель или председатель, совмещающий свои обязанности с должностью руководителя, а также руководитель, не входящий в совет директоров.

Настоятельно рекомендуется, чтобы совет директоров назначал генерального директора, который будет управлять компанией в соответствии с установленными правилами в тех случаях, когда не требуется инициативы, принятия решений или быстрой реакции.

Увеличение размеров компаний и развитие современных методов торговли привели к потребности постоянно приспосабливаться к переменам, без которых редко обходится бизнес. Соответственно часто возникает потребность в расширении полномочий генерального директора за рамки простого контроля.

Генеральный директор становится главным менеджером и занимает место в совете директоров. А отсюда уже совсем недалеко до появления руководителя.

Разница между ролью исполнительного директора и руководителя — если таковая имеется, в необходимости чего я твердо убежден, — заключается в уровне лидерства, который от них требуется.

Исполнительный директор должен руководить, занимая в совете директоров положение первого среди равных. Руководитель должен быть лидером не только совета директоров, но и всей организации. Это значит, что он должен управлять людьми, которые управляют организацией.

В сущности, исполнительный директор воплощает в себе компромисс между потребностью любой человеческой организации в признанном лидере и интересами различных партий, которые заинтересованы в коллегиальном управлении, обеспечивающем соблюдение баланса интересов.

Чтобы добиться успеха или даже просто не потерять место, от руководителя требуется хорошее здоровье, юмор, редкая гибкость и способность к лидерству как в совете директоров, так и на производстве.

Ян Хилдрет, бывший генеральный директор  
Института управления

Уровень лидерства руководителя становится очевидным, когда речь заходит о развитии лидерства в его организации. Вот три самые распространенные реакции:

Лидерство — это как раз то, что нужно моим менеджерам. Давайте учите их. Нет, нет, в совете директоров нам этого не нужно — мы слишком заняты, чтобы тратить время на такие вещи.

Я понимаю, что вы имеете в виду. Но я слишком стар, чтобы менять привычки. То же самое относится к моим коллегам. Но мы окажем вам всю возможную помощь и поддержку. Когда вы проводите первые занятия? Я приду.

Развитие лидерства? В первую очередь это нужно нам. Я распоряжусь, чтобы организовали обучение для высшего руководства. Начнем с этого. Мне кажется, что это будет частью стратегии нашей компании на следующие пять лет.

Если руководитель сам предан этой идее и подает пример, ему все равно приходится вести за собой руководителей высшего эшелона. Это может быть очень непростой задачей. «Я обнаружил, — говорил председатель совета директоров «Маркс и Спенсер» лорд Сифф, — что руководителей можно разделить на три группы: те, которые поддерживают идею на словах, но на самом деле не придают ей никакого значения, те, которые верят в нее, но не знают, как ее внедрить, и те, кто верит в нее и успешно внедряет в жизнь политику хороших человеческих отношений. Большинство руководителей не могут оценить по достоинству результатов такой политики.

В 80-х годах стало актуальным требование к повышению компетентности и даже к выдающемуся лидерству руководителей, и особенно тех, кто стоит во главе крупных организаций — производственных, коммерческих и общественных. В последнее время видны признаки появления таких лидеров, хотя количество их еще недостаточно. «Одни люди рождаются великими, другие достигают величия, а третьим величие навязывается», — писал Фрэнсис Бэкон.

Разница между великими и обыкновенными лидерами заключается не в интеллекте, а в интуиции. Великий человек понимает суть проблемы, а обыкновенный лидер видит лишь симптомы. Великий человек концентрируется на связи событий, а обыкновенный лидер видит лишь последовательность не связанных между собой фактов. Великий человек предвидит будущее, и это позволяет ему видеть препятствия в истинном свете, а обыкновенный лидер делает из мухи слона.

Генри Киссинджер

Однако величие нельзя путать с «исторической теорией великого человека», когда считается, что стоит лишь великому человеку повести нас за собой, и все будет в порядке. Сегодня величие в лидерстве — это коллективный труд, то есть создание команды лидеров и руководство ею. Один из признаков настоящего руководителя — способность прямыми и косвенными методами воспитывать лидерство у подчиненных.

## Резюме

Немногие организации действительно намерены максимально развивать внутренний потенциал лидерства. Иногда это обусловлено тем фактом, что они мало или совсем не ценят лидерство, предполагая, что для него достаточно обычной подготовки руководителей. Другие организации не понимают всего комплекса мер, которые следует предпринять в этом направлении. Основные принципы для всех организаций одинаковы, но методы их применения могут различаться в зависимости от сложившихся обстоятельств. Вот эти принципы:

- Сформулировать политику развития лидерства на уровне совета директоров.
- В процедурах подбора кадров приоритет отдавать потенциалу лидерства.
- Обучать лидеров на специально разработанных курсах.
- Планировать карьеру работников, обеспечивая им необходимый опыт.
- Превратить всех линейных менеджеров в преподавателей лидерства «без отрыва от производства».
- Иметь специалистов в данной области.
- Строить такую структуру организации, которая поощряет проявление лидерства.
- Поддерживать климат или дух организации, благоприятный для лидерства.
- Обеспечить позитивное руководство со стороны высшего эшелона руководителей.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ВОСПИТЫВАЕТ ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИДЕРОВ?**

Да Нет

Есть ли у вас определенная стратегия формирования хороших человеческих отношений, которая включает в себя развитие лидерства на всех уровнях? ☐ ☐

При отборе людей на руководящие должности оцениваете ли вы их с точки зрения функциональных возможностей (задача, коллектив и индивидуум) и соответствующих качеств личности и черт характера? ☐ ☐

Проводится ли с назначенными лидерами, как минимум, двухдневное обучение?

Всегда ☐ Иногда ☐ Никогда ☐

У вас есть система карьерного роста, чтобы будущие руководители высшего эшелона могли расширить свои знания и опыт? ☐ ☐

Все ли линейные менеджеры убеждены, что они настоящие воспитатели лидеров, независимо от их реальной эффективности в этой роли? ☐ ☐

Есть ли у вас коллектив специалистов («исследовательский отдел»), которые отвечают за то, чтобы организация шла в ногу со временем? ☐ ☐

Формировалась ли структура вашей организации с учетом требований эффективного лидерства? ☐ ☐

Понимают ли лидеры, реальные или потенциальные, что именно на их плечах лежит проблема самосовершенствования? ☐ ☐

Можете ли вы — в свете таблицы на рис. 14.3 — сказать, что в вашей организации еще есть возможности для улучшения климата?

Огромные ☐ Кое-какие ☐ Нет ☐

Действительно ли руководитель вашей организации и его команда поддерживают развитие лидерства?

Полностью ☐ Частично ☐ Еще нет ☐

**ГЛАВА 15  
ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
ЛИДЕРСТВА**

Учебные курсы обычно заканчиваются занятием, которое посвящено программе действий. На этом этапе изучения книги — как индивидуального курса лидерства — вы должны соединить вместе все выработанные ранее конкретные шаги. Они должны образовать основу вашей программы самостоятельного развития лидерства. Поскольку все планирование должно строиться на основе приоритетов, то ваш план полезно разделить на три раздела:

- Краткосрочный:** пункты, которые вы можете выполнить немедленно или в течение следующего года.
- Среднесрочный:** мероприятия или усовершенствования, завершение которых может занять до трех лет.
- Долгосрочный:** положение или состояние, которого вы хотели бы достичь через 3—10 лет.

В основе этого подхода лежит основной посыл этой книги: именно вы в первую очередь отвечаете за свое развитие как лидера. Если у вас нет соответствующих задатков, эта книга предназначена не вам. Как говорил Альберт Швейцер:

«Я не верю, что мы можем вложить в кого-то идеи, которых у него уже не было. Как правило, в любом человеке уже есть хорошие идеи, которые можно сравнить с трупом. Однако этот труп загорится лишь тогда, когда в него попадет пламя или искра снаружи, то есть от другого человека».

Мартин Джонс поступил на работу одновременно с Харрисоном и сначала завидовал его талантам. Сознывая, что у него меньше природных задатков

лидера, он упорно работал над собой. Он посещал курсы, читал книги о лидерстве, беседовал с лидерами. Постепенно — причем он сам не до конца осознавал этот процесс — суть лидерства начала проявляться в его действиях. Он везде искал возможности для практического лидерства. Он расширял свои профессиональные знания. И продвижение по службе не заставило себя ждать. Затем представился счастливый случай. Джеймса Харрисона назначили исполнительным директором австралийского отделения компании, но он отказался туда ехать — якобы по семейным обстоятельствам, но в действительности из-за того, что не хотел покидать штаб-квартиру организации. Более того, он знал, что бизнес в Австралии быстро падает, и он не хотел, чтобы его имя связывалось с неудачей. Мартин Джонс ухватился за выпавший ему шанс. Своим лидерством он превратил австралийскую компанию в одно из самых прибыльных подразделений — несмотря на неблагоприятный в экономическом отношении год. Через три года он получил назначение в совет директоров. Председатель совета директоров в своем письме называл его «прирожденным лидером», что вызвало у Мартина Джонса улыбку.

Это заставляет меня еще раз обратить ваше внимание на очень важный и довольно безболезненный способ совершенствования своих лидерских качеств. С детства — начиная с дома и школы — все мы имеем возможность наблюдать за лидерами. На работе мы приобретаем первый опыт в качестве объекта лидерства. Увы, со временем мы забываем о том, каким мы хотели видеть своего первого начальника.

## Упражнение 13

Назовите трех лидеров, с которыми вам пришлось работать.

Выставьте им оценку как лидерам: хорошо, удовлетворительно или плохо.

Теперь укажите три основные характеристики каждого из них.

Из получившихся девяти характеристик выберите две, которые повлияли на ваши собственные взгляды.

Нередко о лидерстве можно больше узнать от плохого лидера, чем от хорошего, — так сказать, учиться на отрицательном примере. Хорошее лидерство часто немногословно и скромно, и вы практически не замечаете его, но плохое лидерство всегда кричит о себе. Вы обязательно заметите недостаток внимания и понимания, равнодушие, стремление избежать перемен, невыполнение своих функций, чрезмерную уступчивость и другие недостатки.

Постарайтесь быть объективным, как ученый, и оценить влияние этих недостатков на себя и на весь коллектив в трех ключевых областях. Возможно, вы обнаружите, что — по выражению председателя совета директоров «Дейви Интернэшнл» Джона Бакли — «практически не существует предела неэффективности работника или коллектива при условии отсутствия подделки».

Если вам повезло, вы работаете с лидерами, которые воплощают в себе если не все, то большинство принципов, изложенных в этой книге. Если вам повезло еще больше, лидер является одновременно вашим наставником, или ментором.

Само слово «ментор» происходит от греческого имени Ментор — так звали учителя, которому царь Одиссей поручил воспитывать своего сына Телемака, когда отправлялся на Троянскую войну. С тех пор это имя стало нарицательным и обозначает наставника и учителя. Многие руководители в самом начале своей карьеры испытали влияние таких наставников.

Эндрю Карнеги многим обязан своему начальнику, Томасу А. Скотту. Глава восточного отделения Пенсильванской железной дороги сумел распознать у присланного к нему молодого телеграфиста талант и желание учиться. Возлагая на Карнеги все большую ответственность и давая возможность наблюдать и учиться, Скотт укрепил в молодом человеке уверенность в себе и сознание своего успеха. Скотт сам обладал сильным характером и уверенностью в себе, и поэтому его не пугала агрессивность Карнеги. Более того, он отдавал ей должное, поощряя инициативу молодого человека.

Вы можете сказать, что Карнеги повезло с начальником. Везение — в смысле событий или обстоятельств, которые либо помогают, либо мешают вам, — действительно играет определенную роль в карьере любого лидера. Так, например, если бы генерал Готт не погиб в авиационной катастрофе, Монтгомери не назначили бы на пост командующего восьмой армией. Было бы глупо не признавать роли счастливого случая. Это не очень удобный фактор, но он является неизбежным атрибутом жизни.

Как бы то ни было, если вы собираетесь стать эффективным лидером, вам нужно выработать позитивную политику по отношению к удаче. Худшая из всех стратегий — это надеяться на удачу. Приемлемой она может быть лишь в исключительных случаях, когда больше ничего не остается. Большая часть современной науки управления посвящена тому, чтобы сузить зону действия счастливого случая.

Маркетинговые исследования, например, предназначены для того, чтобы устранить элемент неопределенности в области производства и продажи товаров. Тот же самый принцип сужения зоны неопределенности можно приложить и к вашей карьере лидера. Как это сделать? До определенной степени вы сами творец своей удачи.

История инженера Майкла Мура — прекрасная иллюстрация этого принципа. Он не нашел возможности внедрить свое изобретение и основал собственную компанию.

Независимо от того, где представляются эти возможности, их отсутствие можно считать невезением. Если вы твердо вступите на дорогу лидерства, то научитесь различать их. Возможно, они свалятся на вас неожиданно, а возможно, за них нужно будет бороться.

## БЫТЬ ГОТОВЫМ

Иногда мне приходится слышать, как молодые люди цинично рассуждают о том, что продвижение по службе обычно является результатом счастливого случая. Это пассивная позиция, о которой я очень сожалею. Было бы лицемерием говорить, что удача — оказаться в нужном месте в нужное время — не играет никакой роли. Тем не менее, когда появляется благоприятная возможность, пусть даже случайно, человек должен быть готов к ней. В противном случае его триумф будет недолговечным. Непрерывный подъем на позиции превосходства часто сопряжен с тяжелым трудом, постоянным самосовершенствованием и верностью принципам.

Однажды во время моего пребывания главой Белого дома я пригласил к себе помощника — необычайно компетентного работника и прекрасного человека — и предложил ему более ответственную и высокооплачиваемую должность. Я объяснил, что он будет относительно независим в своей работе и нести полную ответственность за принятые им решения. Он задумался на минуту, а потом ответил: «Нет, я не справлюсь. Я привык быть на вторых ролях — и мне кажется, что это у меня хорошо получается, — но я не руководитель. Я не подхожу для такой работы, и я не хочу ее».

Такой ответ удивил меня, но я оценил честность этого человека. Более того, мир нуждается в тех, кто трудится на вторых, третьих, четвертых ролях, — причем каждый из них на своем уровне может быть превосходным работником.

Однако я советую любому молодому человеку, имеющему амбиции, не спешить делать вывод об отсутствии у него качеств лидера. Мне часто приходилось видеть, как человек, сомневавшийся в своих способностях, оказывался на высоте положения и проявлял высокую эффективность, когда ему выпадал шанс.

Дауйт Д. Эйзенхауэр

Чем глубже вы исследуете свою жизнь (так, как ученые исследуют природу), тем меньшая доля в вашей карьере остается на волю случая или удачи — если вы будете бескомпромиссно честными с собой. Одна из зрителей, наблюдавших за соревнованиями по гольфу, сказала знаменитому игроку: «Какой удачный удар». Игрок повернулся к ней и ответил: «Мадам, чем больше я тренируюсь, тем удачнее становятся мои удары». Если вы упорно трудитесь над стоящей перед вами задачей — в данном случае лидерством. — благоприятные возможности будут притягиваться к вам как к магниту. Вашим девизом должен стать призыв: «Будь готов!» Когда Луи Пастера поздравляли со сделанным им случайным открытием, он ответил: «Удача благоволит к подготовленному уму». Поэтому секрет заключается в следующем: нужно упорно трудиться над развитием лидерства сегодня, а завтрашний день сам позаботится о себе. Не упускайте мелкие возможности, и крупные обязательно найдут дорогу к вам.

Вашу реакцию на высокий руководящий пост невозможно предсказать, пока вы не окажетесь в этой должности. Вы можете опустить ее до уровня своей некомпетентности или самым подняться до ее высот. Ваша эффективность будет зависеть от способности к самосовершенствованию. В процессе этой работы вам, возможно, придется пересмотреть свою оценку того, как высоко вы способны вскарабкаться на гору лидерства.

Кит в университете получил образование инженера-механика и начал работать в авиационной промышленности. Через несколько лет он обнаружил, что его интерес к людям — неменьший, чем к механизмам, — привел его на руководящие должности. Идея лидерства как основы управления не давала ему покоя. Он говорил, что «распоряжения получают люди, проекты выполняют люди, продукция выпускается машинами, которыми управляют люди, а предприятие строится и комплектуется людьми; другими словами, люди являются самым главным ресурсом в процессе создания материальных ценностей». В 35 лет после обучения и самостоятельных занятий он стал начальником производства — эта должность прежде для него являлась пределом мечтаний. Однако вскоре Кит понял, что ему нравится руководить, и после долгих размышлений принял предложение занять пост управляющего одним из каннадских подразделений компании, занимавшимся выпуском авиационного оборудования. В настоящее время он поставил себе цель: к 45 годам занять пост руководителя крупного акционерного общества.

Ваша готовность посвятить то, что Пастер называл «терпеливыми исследованиями и последовательными усилиями», развитию своего потенциала лидерства в первую очередь зависит от вашей способности поддерживать огонь желания добиться успеха в области лидерства. Без высокой степени мотивации вы отступите при появлении первых же трудностей. Моцарт испытывал страстное желание сочинять и играть музыку, потому что был гениален в этой области. Если вы чувствуете, что лидерство является вашим призванием, вы должны развивать свой дар. В противном случае вы будете несчастны. Однако отчасти лидерство является следствием вашей приверженности идее. «Мне нужен такой капитан в красном мундире, — говорил Кромвель, — который знает, за что он сражается, и который любит то, что он знает». Ваша мотивация стать лидером может быть усилена, если вы найдете область деятельности, которая представляется вам интересной, сложной и полезной. Тогда вы проявите заражающую других приверженность своему делу.

Если вы достаточно хорошо мотивированы для лидерства и разработали программу самосовершенствования (которая может включать в себя помощь внешних обучающих консультантов), то для подготовки к поджидающим вас благоприятным возможностям необходимо заранее обдумать еще одну возможность — возможность неудачи. В своей практической деятельности вы обязательно столкнетесь с неудачей, поскольку большой успех невозможен без готовности работать на грани провала. Воспользовавшись моделью трех кругов, необходимо сделать все возможное для выявления причины неудачи. Может быть, искать ее нужно внутри вас или в обстоятельствах, над которыми

ми вы не властны. В любом случае вы должны знать эту причину. Поэтому вы должны безжалостно проследить причину провала — как будто вы расследуете авиационную катастрофу. Вы не восстановите свою уверенность в себе, пока не поймете, что было сделано не так и кого в этом следует винить, себя самого или организацию.

Успех человека складывается из неудач, потому что человек экспериментирует и рискует каждый день, и чем больше он спотыкается, тем быстрее продвигается вперед... Мне говорили, что хорошим наездником считается не тот, кто никогда не падал. Наоборот — человек никогда не станет хорошим наездником, не упав с лошади; тогда его перестанет преследовать страх споткнуться, и он покажет все, на что способен.

Эмерсон

Таким образом, неудача может стать вашим лучшим учителем. Кроме того, она может научить вас такому ценному качеству, как скромность. Как сказал вице-президент одной американской компании: «У меня достаточно достижений, чтобы не впадать в отчаяние, и достаточно неудач, чтобы сохранить скромность».

Основные элементы самостоятельного развития лидерства:

- 1) знание принципов;
- 2) максимум практики;
- 3) обучение посредством обратной связи.

**ЛИДЕРСТВО КАК УДОВОЛЬСТВИЕ**

Моя обязанность руководителя — управлять так, чтобы удовлетворить потребности дела, а также моих коллег и мои собственные. При этом я обязана следить, что мои подчиненные имеют возможность получать удовлетворение и радость от своей работы. Совершенно верно — радость. Трудные задачи обычно не предполагают удовольствия и радости, но когда работа не приносит радости, нужно серьезно задуматься, способны ли вы справиться с ней. Сегодня от руководителя также требуется чувство юмора.

Наибольшее удовлетворение от руководства коллективом я получала в тех случаях, когда задача была действительно трудной, но я чувствовала серьезную поддержку и энтузиазм своих сотрудников. Я убеждена, что усилия, которые прилагал каждый член коллектива для достижения общей цели, далеко выходили за рамки того, что требовала сама задача. И это очень приятно. Попытка оценить эти усилия похожа на стремление угадать, поправится ли больной после воспаления легких, если не будет принимать неприятных на вкус лекарств. Больной никогда об этом не узнает, но он счастлив, что выжил. Создание такой рабочей атмосферы, ко-

торая приносит удовлетворение работникам, само по себе может являться целью. Это не значит, что людям должно быть легко, но атмосфера обязана способствовать получению удовлетворенности от работы.

Не нужно быть гением, чтобы понять, что сначала требуется произвести продукт, а уже потом распределять его. Однако люди, не имеющие отношения к производству, не всегда понимают, что именно этот неоспоримый факт заставляет многих руководителей стремиться внести свой вклад в успех компании, и отрицают, что любая успешная компания должна быть в первую очередь прибыльной. Именно сочетание энтузиазма, желания достичь поставленной цели, стремления задействовать все ресурсы и способности воодушевить других является признаком успешного лидера.

Многие руководители согласятся со мной, что истинное лидерство — это не власть; это законное право человека вести за собой людей посредством примера и самодисциплины. Большинство из нас по меньшей мере замечают проявления такого лидерства, восхищаются ими и отвечают на них.

Энн Мэнсел

В приведенной выше цитате Энн Мэнсел следует отметить одну важную мысль: лидерство должно приносить радость и удовлетворение. Если вы будете смотреть на лидерство под этим углом, вам захочется совершенствоваться в нем.

Когда речь заходит об усилении желания, помните, что сила воли следует за воображением. Школьники мечтают стать знаменитыми: они представляют себя исследователями неизвестных земель или изобретателями. Целеустремленные мечты — это подготовка к будущему. Если вы хотите усилить свою мотивацию, включите воображение. Представьте себе, каким вы хотите стать и как действовать. Не отступайте, если на первых порах ваша мотивация не очень сильна. До определенной степени вы сможете исправить положение, особенно когда лучше узнаете, что эффективнее всего высвобождает вашу энергию.

**Упражнение 14**

Вы уверены, что не ошиблись в выборе области проявления лидерства?

Как вы оцените степень своей мотивации или желания развивать свои способности лидера?

- Бушующий огонь . . . . .
- Теплое пламя . . . . .
- Тлеющие угли . . . . .
- Погасший огонь . . . . .

Можете ли вы представить себя в должности высшего руководителя?



Однажды кто-то назвал гольф «игрой для скромных». Еще в большей степени это относится к лидерству. Здесь вы сражаетесь преимущественно с самим собой.

Если вы усиленно подкармливаете свои сильные стороны и держите впроголодь слабости, если вы придерживаетесь принципов лидерства, то ваша эффективность как лидера значительно повысится, однако вам предстоит еще многому научиться.

Поднявшись до одного уровня, вы обнаружите впереди следующую вершину. Возможно, вы почувствуете, к примеру, что овладели искусством планирования, контроля и оценки.

А как насчет лидерства в целом? Впереди маячит еще одна вершина — способность вдохновлять. Так будет продолжаться бесконечно. Лидерство привлекает нас своей неисчерпаемостью. Глубже постигая его, вы начинаете понимать, что одних навыков и приемов недостаточно.

*Эффективность в смысле безупречности практических действий может быть достигнута естественным путем, в борьбе за существование. Однако существует нечто большее — высшая точка, легкое, но безошибочное прикосновение любви и гордости, выходящее за рамки простого умения; нечто приближающееся к вдохновению, которое придает всей работе законченность, граничащую с искусством. Это и есть искусство.*

*Джозеф Конрад*

Если эта книга достигла поставленной цели, то вы получите некоторое представление о том, что такое это «легкое, но безошибочное прикосновение любви» в контексте лидерства.

## Упражнение 15

### Самосовершенствование

Выберите из приведенного ниже списка три цели для включения в свою программу самостоятельного развития лидерства на следующие пять лет:

1. Пройти по меньшей мере два курса обучения в области «человеческих отношений в бизнесе», например ораторскому искусству, коммуникации, лидерству, навыкам проведения интервью, принятия решений или творческого мышления.
2. Побеседовать — официально или неофициально — с пятью признанными и пользующимися вашим уважением лидерами, чтобы выслушать их идеи относительно лидерства и понять, как они пришли к ним. Из этих пяти лидеров не более трех человек должны работать в вашей отрасли или профессии.

3. Расспросить десять человек в вашем коллективе или организации, что они больше всего ценят в поведении своего лидера и что меньше всего. Записать их ответы.
4. Прочесть в течение каждого года не менее одной стимулирующей книги по вопросам лидерства и разработать не менее пяти практических шагов на основе каждой из них.
5. Ответить в течение трех следующих месяцев на вопросы:
  - (1) Каковы мои цели с точки зрения карьеры?
  - (2) Какой жизненной цели они служат?
  - (3) Какое значение я придаю достижению этих целей?
  - (4) Когда они будут достигнуты? Какова моя программа действий?
  - (5) На каком этапе я нахожусь сейчас? Куда я буду двигаться дальше?
  - (6) Как я могу улучшить эффективность своей работы?
  - (7) Кого можно отнести к самым ценным моим советчикам и критикам?
6. Получить точную информацию о том, как оценивает организация, в которой вы работаете, ваш потенциал лидера. Познакомиться с программой организации по развитию ваших лидерских качеств на данный период и оценить ее. (Внимание: вам может потребоваться больше смелости, чем у вас есть в данное время, чтобы заговорить с начальником на эту тему!)
7. Разработать план на случай непредвиденных обстоятельств — если организация не предоставит вам реальной возможности проявить себя как лидера в течение следующих пяти лет.
8. Если ваша теперешняя работа не дает вам возможности развития лидерства или если она не использует все ваши способности, выберите другую область деятельности (общественная работа, местные органы власти, церковь, политика), в которой вы сможете пополнить свой послужной список лидерства. Изменение ситуации стимулирует вас и заставит напрячься.
9. Предложите добровольно и бесплатно выполнить оценку лидерства в какой-либо местной организации (например, благотворительной), где дела идут не очень хорошо. Для диагностирования недостатков используйте модель трех кругов. Предложите программу действий — включая обучение лидерству — и осуществите ее.
10. «Знание — сила». Выберите одну длительную программу обучения (не менее четырех недель, но и не более трех месяцев), которая углубит и

расширит ваши знания об управлении в целом — финансами, маркетингом, производством и кадрами. Разработайте план, как убедить компанию, что ваше обучение на этих курсах отвечает ее интересам.

Какие три цели вы выбрали?

Цель №

Время завершения

_____	_____
_____	_____
_____	_____

## Заключение

Ваша программа самостоятельного развития лидерства должна отражать страстное желание и твердое намерение максимально использовать свои таланты. Она должна быть сфокусирована на практических шагах. Если вы будете действовать правильно, то станете лидером.

Здесь нет никакой магии, но нет и рецептов быстрого успеха. Не ждите, пока появится нужное отношение, — на это могут потребоваться годы. Действия формируют отношение. Если вы сформируете образ человека, каким вы хотите стать, — опираясь на пример реальных лидеров, — тогда все факторы начнут работать вместе, способствуя вашему развитию. Теория и практика, успех и неудача, друг и враг — все это тем или иным способом будет помогать вам.

Не бойтесь проявлять инициативу и даже идти на риск, если хотите достигнуть высот в своей карьере. Хорошей новостью можно считать то, что лидерство неисчерпаемо. Ни один человек не знает его до конца и не достиг в нем совершенства.

Самое главное — непрерывно двигаться вверх по дороге лидерства, оставляя позади неудачи и разочарования.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПРОГРАММА САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

Составили ли вы к настоящему моменту программу действий, которая включала бы в себя: Да Нет

Краткосрочный план (завтрашний день — 12 месяцев) ☐ ☐

Среднесрочный план (1—3 года) ☐ ☐

Долгосрочный план (4—10 лет) ☐ ☐

Внесли ли вы в свой ежедневник даты, когда нужно будет оценить достигнутые успехи? ☐ ☐

Можете ли вы обсудить свои планы с кем-нибудь из коллег или не связанных с вашей работой людей и сделать вывод, что они:

слишком честолюбивые ☐ ☐

слишком скромные ☐ ☐

слишком туманные ☐ ☐

слишком нереалистичные ☐ ☐

Какова, по вашему мнению, ключевая фраза всей книги? Запишите ее.

Готовы ли вы через шесть месяцев еще раз прочесть эту фразу и оценить, оказала ли она влияние на ваше лидерство? ☐ ☐

Вы выбрали три цели из упражнения «Самосовершенствование» и включили их в свою программу? ☐ ☐

Выберите еще три цели на ближайший год — те, что не присутствуют в программе. Вы можете это сделать? ☐ ☐



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ УПРАЖНЕНИЙ

#### Упражнение 1

Расположите следующие качества в порядке наибольшей ценности для руководителей высшего звена.

1. Способность принимать решение
2. Лидерство
3. Честность
4. Энтузиазм
5. Воображение
6. Готовность упорно трудиться
7. Аналитические способности
8. Понимание других людей
9. Способность находить благоприятные возможности
10. Способность справляться с неприятными ситуациями
11. Способность быстро приспосабливаться к переменам
12. Готовность идти на риск
13. Предприимчивость
14. Способность ясно и понятно говорить
15. Проницательность
16. Способность к эффективному администрированию
17. Непредвзятость
18. Целеустремленность
19. Готовность к сверхурочной работе
20. Честолюбие
21. Настойчивость

22. Способность ясно излагать свои мысли на бумаге
23. Любознательность
24. Математические способности
25. Абстрактное мышление

#### Упражнение 2

1. Быстро развивающиеся компании, сталкивающиеся с проблемами, вызванными быстрыми переменами, с высокой или передовой технологией, и относительно небольшого размера.
2. (1) Полезный и безопасный продукт  
(2) Поощрение обучения персонала, стремящегося приобрести новые знания и навыки.  
(3) Консультация с людьми и привлечение их к принятию решений посредством ясной и откровенной коммуникации.  
(4) Назначенные лидеры, которые отличаются оптимизмом, бодростью и энтузиазмом.  
(5) Формирование позитивного климата или стиля, который поощряет руководителя стараться изо всех сил.
3. Нет? Сначала я тоже так думал. Но если поразмыслить над этим вопросом еще раз после прочтения всей книги, то вы увидите, что основные принципы лидерства могут быть применены к любой организации, правда, различными способами и в различной степени. Поэтому не торопитесь давать ответ на этот вопрос.

#### Упражнение 3

Дональд Симен продолжает:

«Я ответил повстанцу, который поинтересовался моим мнением: "На войне командовать может всякий. Но проверкой настоящего лидера является способность проявить милосердие».

Члены военно-полевого суда стали что-то обсуждать, а юноша ползал перед ними на коленях. Рыдания сотрясали его тело. Прошло 20 минут.

Потом судьи сказали мне: «Да, наверное, это будет выглядеть плохо, если мы расстреляем его у вас на глазах».

Таким образом, они сохранили ему жизнь — не знаю, надолго ли, потому что мне нужно было уезжать».

"Дейли Экспресс", 15 апреля 1971 года

Упражнение 6

ДРУГИЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

КАЧЕСТВО	ПОЛЕЗНО	ВРЕДНО
Эффективность	Особенно в области задачи, когда она оценивается сравнением проделанной работы с затратами сил, времени и финансов. Также связана с кол- лективной работой и самодисциплиной	Когда это качество преувели- чивают, не учитывая челове- ческий фактор. Когда оно становится главной целью
Трудолюбие	Когда оно означает разумный и упорный труд для решения любой задачи. Постоянное ис- пользование этого качества приносит плоды	Переработка ведет к чрезмер- ной усталости и напряжению. Трудоголик теряет уверенность в своих сотрудниках, медлит с принятием решений, не спосо- бен должным образом делеги- ровать обязанности и уделяет слишком много внимания ме- лочам
Смелость	Когда это смелое пренебреже- ние условностями или приня- тыми нормами. Если она проявляется в виде бесстраш- ной отваги, оригинальности и яркости. Может применяться в отношении областей коллекти- ва и индивидуума, а также об- ласти задачи	Смелость как часть традиций или внешних приличий. Высо- комерие и пренебрежение способны разрушить челове- ческие отношения. Когда сме- лость становится просто азартной игрой, а логический подход к принятию решений игнорируется
Честность	Всегда вызывает уважение коллектива и отдельных лю- дей. Как приверженность фак- там помогает в области задач	Когда требуется «ложь во спа- сение», например «все невес- ты красивы». Прямота и откровенность в неподходя- щее время или в неподходя- щем месте
Уверенность в себе	Если вы не верите в себя и в свои силы, почему в вас долж- ны верить другие? Очень важ- ное качество лидера	Когда уверенность в себе вы- рождается в самомнение — преувеличенную оценку своих достоинств или возможностей
Справедливость	Принцип справедливого отно- шения ко всем — примирение конфликтующих сторон, рас- пределение наград или дисци- плинарные меры — очень важен для любого коллектива	В ситуациях, которые требуют творческой любви, а не стро- гой справедливости

ДРУГИЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

Сила духа	Требуется в опасных ситуаци- ях, при появлении страха или столкновении с трудностями, когда вам нужно сказать прав- ду или придерживаться вы- бранной линии поведения	Когда ее так мало, что ваша тревога заражает других, что вы поступаете принципами или не можете взглянуть в ли- цо подчиненным
Последователь- ность	Отсутствие противоречий в ва- шем поведении создает чувст- во уверенности и помогает ориентироваться в ситуации	Когда вы становитесь излиш- не предсказуемым. Когда по- следовательность мешает гибкости

Упражнение 7

Одна из общенациональных газет попросила читателей прислать решение этой задачи. Следующее решение было признано самым простым.

1. Положите шесты D на планки G-J на некотором расстоянии друг от друга под треугольником F.
2. Толкайте бочку C вдоль шестов D, пока она не окажется под диагона- лью H.
3. Группа проходит по шестам D, становится на передний край бочки C, пролезает в треугольник F, спрыгивает с бочки и проходит по шестам D до планки J.
4. После того как все перейдут на другую сторону, вытаскивается бочка C и шесты D.

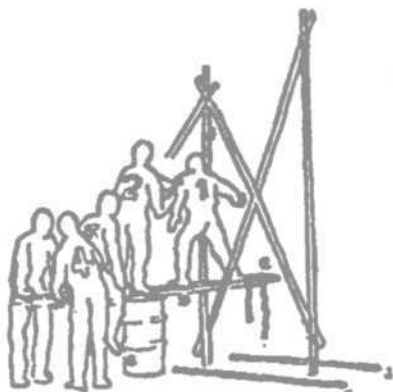
Лидер должен:

- а) объяснить команде выбранный им метод;
- б) выбрать четырех самых тяжелых человек, которые пройдут первыми;
- в) выбрать двух самых сильных, которые поднимут бочку на шесты;
- г) определить самого легкого человека, который пойдет последним.

Комментарии относительно группы

Как вы, наверное, уже догадались, было трудно воспрепятствовать Генри за- нять лидирующее положение в группе, но у него уже был опыт решения та- ких задач в скаутских лагерях, который мог оказаться полезным. Саймон предлагал сложные конструкции, как будто он строил мост через реку. Сал-

## 1. НАЧАЛО:



## 2. Протолкнуть бочку вдоль шестов, 4 самых тяжелых члена команды.



## 3. Вернуть связанные концы шестов на «исходную» сторону, через треугольник проходят остальные члены команды.



## 4. Проходит последний, самый легкий член команды, после этого вытягиваются шесты.

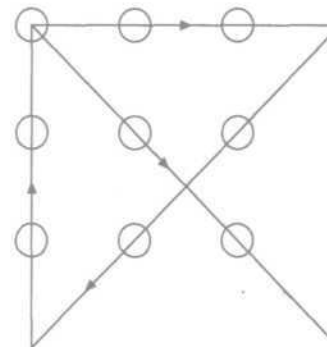


КОНЕЦ

ли так много болтала, что ее дважды пришлось обрывать, хотя именно она подала идею, которая привела к окончательному решению. Джим проявил массу инициативы и энтузиазма. Несмотря на дождь, он с готовностью выполнял все ваши задания. Группа осталась довольна, когда предложенное решение оказалось верным, однако они продолжали сомневаться, все ли возможные решения были рассмотрены, и было ли выбрано самое простое из них. Что вы об этом думаете сейчас?

## Упражнение 9

1. Многие люди подсознательно ограничивают свои действия квадратом, ограниченными точками. Они делают допущение, не осознавая этого. Однако задачу можно решить только в том случае, если выйти за эти невидимые границы.



2. Задачу с шестью спичками люди пытаются решить на плоскости. Самое элегантное решение — это трехгранная пирамида. Можно также выложить «звезду Давида». Это решение тоже требует воображения, поскольку вы кладете спички друг на друга, но оно не такое эффективное, как первое.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### АНАЛИЗ ЛИДЕРСТВА В КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ

Следующий текст является кратким описанием английской экспедиции к берегам Гренландии в 1930 году, и используется он для иллюстрации функционального подхода к изучению лидерства, а также метода, при помощи которого может быть проанализирована конкретная ситуация и выявлены потребности группы, а значит, и требования к лидеру.

Лидер экспедиции Джин Уоткинс успешно справился со своей ролью, но его лидерство не следует считать примером для бездумного подражания. Оно подходило для данного лидера и данного коллектива, работавшего в необычной ситуации.

#### Джино Уоткинс

Джино Уоткинс возглавлял экспедицию к острову Эдж (рядом со Шпицбергом), Лабрадору и Гренландии. Этот отрывок из его биографии, написанной Дж. М. Скоттом, рассказывает о его руководстве экспедицией в Гренландию в 1930 году.

Средний возраст 14 членов его команды составлял 25 лет — на 14 месяцев больше, чем возраст самого Уоткинса. Он погиб в 1933 году, утонув в одном из гренландских озер во время охоты на каяке. Посмертно он был награжден медалью за полярные исследования.

Спокойно, как будто он готовил шотландскую охоту, Джино организовал самую крупную за полвека арктическую экспедицию, а затем осуществил ее точно так же, без всякого официоза и героизма... Отплывая к острову Эдж, он не знал, с какими условиями ему предстоит столкнуться. Он добился успеха, потому что умел быстро делать выводы и действовать без колебаний. Кроме того, он был тактичным и пользующимся доверием лидером, потому что спра-

шивал совета тех членов экспедиции, которые могли поделиться своим опытом. На Лабрадоре было то же самое. Все, с кем он имел дело, радовались интересу, который он проявлял к их словам, даже не осознавая до конца, что они делали то, что он от них хотел, и делились с ним полезными знаниями, которыми сами обладали. В Англии он много читал и тщательно расспрашивал опытных путешественников, и поэтому к началу экспедиции накопил достаточно знаний по технике арктических путешествий. Он не был ученым, но прекрасно понимал, зачем нужны специалисты...

Он делал то, что ему нравилось, и посещал те места, которые хотел, но, находясь там, использовал все доступные ему ресурсы, чтобы привезти с собой максимум материалов. По своим знаниям он был лучше всего подготовлен, чтобы возглавить экспедицию в Гренландию, — независимо от того, что он сам организовал эту экспедицию. Большинство членов экспедиции мало знали его до отплытия, но были готовы, по крайней мере, оказывать ему то уважение, на которое может претендовать руководитель. Если бы ему нравились такие отношения, он мог бы без труда сохранить их. Но это противоречило его чувству юмора. Он спустился со своего «постамент», рассказывая смешные истории о себе, флиртуя с эскимосками, изображая из себя флистера или берясь за любую грязную работу...

Кроме того, у него не было никаких привилегий. Его койка была не более удобной, чем у других, — и даже менее, учитывая, что на ней лежали постройки для собак и ружья. Его одежда была не лучше, чем у других, а личных вещей он взял с собой даже меньше. Его собаки, отбором которых я занимался лично, не были самыми лучшими. Выделялось лишь его охотничье снаряжение, которое он достал с большим трудом. Однажды на Лабрадоре я услышал, как кто-то назвал его боссом, и Джин немного смутился и был очень удивлен. Он не привык, чтобы к нему так обращались.

Бесстрашный, как человек, сознательно проживающий свою жизнь, он знал, что сумеет руководить людьми в любых обстоятельствах. Ни фамильярность, ни обычная дисциплина никак не могли повлиять на это, и он выбрал фамильярность, потому что не хотел оставаться в одиночестве. Он был молодым человеком, который хотел радоваться сам и хотел, чтобы другие тоже радовались, потому что он был убежден, что люди работают лучше, когда они счастливы.

Все это было относительно легко. Практически каждый человек, обладающий чувством юмора, сделал бы то же самое, если бы его единственная цель заключалась в том, чтобы стать полноправным членом экспедиции. Но для того, кто обязан был заставлять людей выполнять тяжелую работу, это было серьезным препятствием, преодолеть которое могла лишь очень сильная личность. В таком лидерстве не было места для блефа — оно должно было либо доказать привлекательность своей вдохновенной оригинальностью, либо привести к хаосу.

Поначалу были сомнения, правильную ли позицию занимает Джин. Люди, подобные бедуинам, привыкли к таким методам руководства: они считают, что лидер должен быть одним из них, и признают силу характера в столкновении с обстоятельствами, в которых они все оказались... У нескольких че-

люди вызвали недовольство небрежные предложения, которые играли роль приказов. Джинно объяснял, что нелепо писать человеку, с которым можно поговорить, но даже после этого они предпочитали привычную определенность письменных распоряжений — хотя бы ради того, чтобы быть уверенными, что они выполнили все, что им приказали. Другие искали, хотя и не признавались в этом, в экспедиции нечто большее: им хотелось приключений и романтики. Все это было понятным и само собой разумеющимся. Планы Джинно и его бунтарская точка зрения были достаточно привлекательны для тех, кто был способен воспринять их. Однако в отсутствие опыта у нас не было персональных стандартов для оценки; кроме того, как мог такой несерьезный человек подготовить самое лучшее оборудование?

Время шло, с опытом приходили знания, и все эти сомнения улетучивались одно за другим. Очень скоро стало ясно, что вся экипировка необыкновенно хороша. Одежда была теплой и легкой, а рацион для собак — самое потрясающее нововведение Джинно — превосходен; на протяжении всей экспедиции никто не голодал, а случай обморожения был зафиксирован всего один. Нарты, которые были легче предыдущих арктических моделей, выдержали сильнейшие штормы. Куполообразная палатка, спроектированная наподобие эскимосского иглу с входом в виде туннеля и небольшим вентиляционным отверстием на самом верху, доказала свою высокую эффективность, хотя до этого не подвергалась никаким серьезным испытаниям. Базовая временка с ее двойными стенами и кухней в центре была теплой и удобной. Все это, а также сотни других мелочей, говорили о тщательности подготовки и предусмотрительности.

Работа в первый сезон проходила исключительно успешно. Тут сыграло свою роль отсутствие толстого слоя льда в заливе, но удача лишь укрепила репутацию лидера. Детали экспедиции никогда не бывают такими, какими они планировались, но деятельные лидеры, не связывая себя точным предписанием, но в то же время четко понимая главную цель, используют свою инициативу, чтобы достичь этой цели. В процессе нашей работы нам приходилось впервые заниматься многими вещами — управлять собачьей упряжкой или маневрировать на небольшой лодке между льдинами, — и нам эти вещи казались удивительно легкими. Мы знали, что очень многое зависит от нас самих, и от этого росла наша уверенность в себе, а вместе с ней и уверенность в Джинно. Его планы вызывали тревогу только тогда, когда мы сомневались в своей способности внести вклад в их исполнение. Осознав тот удивительный факт, что мы оказались достойны высокого мнения, которое составил о нас Джинно, мы признали его замечательным лидером. Он был строгим, нечувствительным к таким мелким неудобствам, как холод и однообразная мясная диета в базовом лагере, он обескураживал своими словами и поступками, но он никогда не терялся и никого не обвинял. Только один раз Джинно заметил, что один человек из обслуживающего персонала начинает себя плохо вести и что придется, вероятно, дать ему нагоняй. Нагоняй был ужасным, но после этого их дружба стала крепче прежнего.

Если он полагался на мнение опытного человека, а тот совершал неправую ошибку, Джинно брал ответственность на себя, как будто это было

его прямое указание, приведшее к катастрофе. Посторонние будут воспринимать происшествие именно так, и значит, он должен поступать так же. Подобная политика была сопряжена с риском, но он поставил себе такую цель, для достижения которой риск был неизбежен.

В нескольких словах его метод лидерства заключался в том, что он учил каждого быть лидером: в его представлении идеальная экспедиционная партия состояла только из них. Это были молодые люди, и он стремился к другим, более трудным задачам.

По мнению Джинно, самыми важными были уверенность в себе и инициатива, чтобы никого не нужно было держать на коротком поводке. Юноша, стоящий на горящей палубе, казался ему просто глупцом. Однажды он пошел в кино на фильм о крушении океанского лайнера. Когда он увидел, как отважные мужчины сажают в оставшиеся шлюпки женщин и детей, а сами остаются на палубе и поют «Спаси, господи, люди твои...», он повернулся в темноте к соседу и яростным шепотом спросил: «Почему, черт побери, они не сколачивают плоты, вместо того чтобы даром терять время, изображая из себя героев?» С той же холодной практичностью он сказал мне во время нашего последнего путешествия, что если бы продукты закончились, а ему суждено было умереть, он предпочел бы, чтобы его съели. Когда я стал протестовать, он добавил: «Я бы тебя съел — правда, ты гораздо толще и аппетитнее меня...»

Он не проповедовал свою философию, о которой я пытаюсь здесь рассказать. Он просто шел по выбранному им пути, наслаждаясь каждым шагом, спеша удивить и не торопясь обидеть, ничуть не заботясь о том, как другие интерпретируют его слова и поступки, когда он чувствовал, что прав, и не оглядываясь назад, потому что знал, что мы последуем за ним. Как друг и лидер, он всегда что-то имел в запасе, какую-то глубину, которая временами давала о себе знать, но которую даже он не понимал до конца. Один аспект пробуждал интерес, а другой уверенность.

## Анализ

Эта общая ситуация может быть разбита на составляющие и проанализирована следующим образом:

ЭЛЕМЕНТЫ РАБОЧЕЙ СИТУАЦИИ	ПОТРЕБНОСТИ	ФУНКЦИИ ЛИДЕРСТВА
<b>1. Лидер</b>	<b>1. Потребности коллектива</b>	<b>1. Функции коллектива</b>
а. Моложе остальных членов группы, но обладает большими знаниями и опытом работы в Арктике	а. Коллектив недавно сформирован. без своего характера, без знания друг друга и без веры в лидера и друг в друга	а. Не ищет привилегий и не злоупотребляет своим положением как лидера и организатора экспедиции

ЭЛЕМЕНТЫ РАБОЧЕЙ СИТУАЦИИ	ПОТРЕБНОСТИ	ФУНКЦИИ ЛИДЕРСТВА
b. Не ученый, но понимает, зачем нужны специалисты	b. Важность дисциплины и совместной работы	b. Настроен дать остальным возможность получить удовольствие, потому что считает, что так люди работают лучше
c. Лидер, выдвинувшийся сам	c. Подходы коллектива должны быть практическими, приземленными, а не романтизированными	c. Показывает пример
d. Уверен в себе как в лидере		d. Поддерживает дисциплину — устраивает нагоняй, но считает наказанного полноправным членом коллектива
e. Чувство юмора и скромность		e. Требовательный, но справедливый с подчиненными
f. Довольно необычная, вдохновляющая личность		f. Сформировал уверенность коллектива в нем как в лидере и в себе самом
g. От природы спокойный, демократичный, «участующий» тип лидера		
<b>2. Группа</b>	<b>2. Потребности индивидуума</b>	<b>2. Функции индивидуума</b>
a. Все добровольцы и имеют высокую степень мотивации	a. Продукты, одежда и оборудование, пригодные для работы в суровых условиях Арктики	a. Обеспечил высококачественное снаряжение — одежду, палатки, нарты и продукты питания
b. Часть коллектива — обслуживающий персонал, выполняющий конкретную работу, остальные являются учеными	b. Физическая безопасность, то есть выживание	b. Обучил членов коллектива основным навыкам, чтобы у них развилась уверенность в себе и инициатива

ЭЛЕМЕНТЫ РАБОЧЕЙ СИТУАЦИИ	ПОТРЕБНОСТИ	ФУНКЦИИ ЛИДЕРСТВА
c. Небольшой опыт работы в Арктике или полное его отсутствие	c. Обучение «местным» навыкам	
d. Слабые навыки работы в арктических условиях или их отсутствие	d. Развитие уверенности в себе, в своих силах, а также инициативы	
<b>3. Ситуация</b>	<b>3. Потребности задачи</b>	<b>3. Функции задачи</b>
a. Задача: исследование местности, а также выполнение различных научных экспериментов и проектов	a. Тщательное планирование, подготовка и старт экспедиции	a. Четко определил основные цели, но воздержался от подробных предписаний, чтобы лидеры групп могли адекватно реагировать на непредвиденные обстоятельства
b. Небольшие группы работали вдали от основной партии в течение различных по продолжительности промежутков времени	b. Четкая постановка задач и свобода действий для небольших групп в их исследованиях	b. Он придерживался стиля лидерства, который: (1) соответствовал его личности (менее сильная личность не выбрала бы такой необычный подход); (2) соответствовал ситуации — авторитарный подход ограничил бы укрепление уверенности в себе и развитие инициативы и не обеспечил бы необходимой гибкости для групп, работающих вдалеке от лидера
c. Враждебная окружающая среда, связанная с риском для жизни и требующая специального оборудования для жизни, работы и передвижения		

## Заключение

В приведенном выше анализе перечислены различные факторы, потребности и функции. Совершенно очевидно, что многие особенности не могут быть полностью вычленены подобным образом.

Как указывалось в главе 3, общая ситуация является результатом взаимодействия лидера, коллектива и окружающей обстановки, в которой работает коллектив. Функция, выполняемая лидером, чтобы удовлетворить потребности в одной области, может оказывать позитивное или негативное воздействие на другую область.

Прекрасным примером такого взаимодействия может служить тот эффект, который оказала скрупулезность и предусмотрительность Уоткинса при выборе снаряжения.

Он не только обеспечил удовлетворение физических потребностей своих людей, но сформировал у коллектива уверенность в его качествах как лидера, что было существенным фактором сплочения нового коллектива в эффективную команду.

# ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ



Ничто в действительности не принадлежит нам, кроме времени, которым мы владеем даже тогда, когда больше ничего не имеем.

Бальтазар Грасиан

Время, потраченное впустую, — это существование. Время, употребленное с пользой, — это жизнь.

Эдвард Юнг

## Введение

**В**ремя — редкостный ресурс. Оно невосполнимо и необратимо. Но многие вопросы кажутся для нас более важными, чем изучение того, как сохранить время и как разумно его потратить.

Временной принцип применим ко всем сферам нашей жизни. Но особенно важно применять его в работе. Постоянная нехватка времени, а также увеличивающееся количество дел, которые мы должны выполнить, делают особенно важным применение этого принципа. Мы должны разумно выбирать наши цели и так управлять нашим временем, чтобы быть в состоянии качественно решить поставленные задачи.

Эта книга о способах управления временем, как в жизни вообще, так и в сфере работы в частности. Руководители бизнеса, врачи, инженеры и учителя как раз и являются одними из многих лиц, кто ныне осознает необходимость лучше планировать свое время. Существует, однако, разумный скептицизм в отношении скороспелой системы, которая обещает полный контроль всего вашего времени. Такая система должна учитывать затраты времени на других людей.

Чрезмерная занятость, при которой расписана каждая минута вашего времени, не является привлекательным качеством вашего плана. Более того, управление временем никогда не следует рассматривать отдельно от других дел. Менеджмент времени является только одним из элементов эффективной производительности труда.

Парадоксально, но для того, чтобы сохранить время, вы должны его потратить. Выделите часть вашего времени сейчас, возможно во время путешествия или в тишине дома, чтобы прочитать эту книгу, и это будет ваш первый шаг к лучшему управлению временем. Рассматривайте чтение этой книги как инвестирование, которое принесет вам большие дивиденды и поможет вам:

- Развить в себе новое личное ощущение времени.
- Думать о будущем, ставить цели и разрабатывать планы.
- Анализировать, где, как и почему вы тратите время сейчас.
- Уменьшить воздействие дефицита времени.
- Избавиться от спешки.
- Освободить себя от излишней траты времени.
- Научиться, как сохранять время делегированием.
- Перераспределить свое время для получения лучших результатов.
- Изучить приемы, сберегающие время при встречах, чтении, написании документов, путешествиях, телефонных разговорах и планировании расстановки мебели.
- Использовать больше времени для созидательного мышления.
- Находить время для отдыха и наслаждения жизнью.
- Сделать время своим союзником, а не врагом.

## ГЛАВА 1

### УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ - ИСТОРИЯ ВОПРОСА

«Что такое время? Как возникла концепция управления временем? Какие нити связывают концепцию управления временем с нашей жизнью в целом?»

Не просто ответить на все эти вопросы. Возможно, именно по этой причине эти вопросы не рассматриваются в большинстве других книг по управлению временем. Давайте мы не будем делать этой ошибки. Для того чтобы сделать исторический обзор развития концепции управления временем, следует сделать ряд важных интуитивных допущений.

В этой главе мы предлагаем вам установить ваши предположения об управлении временем. Насколько глубоко эти предположения стали вашими убеждениями, сознательно усвоенными и овладевшими вами? Вы можете определить, что некоторые из них являются более или менее неосознанными допущениями, взятыми из нашей истории и культуры. Мы, таким образом, наследуем традиции, обеспечивая связь времен. Это поможет нам, если мы поймем, что традиция — это и есть тот самый камень, который является главою угла.

## Природа времени

Ощущение мимолетности времени является глубоко человеческим ощущением. Насколько мы знаем, животные не испытывают такого ощущения. *Tempus fugit* — латинское изречение «Время летит» является универсальным рефреном. Но что есть время? Древние философы, как и мы, ставили этот вопрос:

«Что есть Время? Кто в состоянии ясно и кратко объяснить его? Кто способен настолько постигнуть Время в мыслях, чтобы выразить свою связь с ним? И еще. что в наших обычных рассуждениях является более привычным и известным, чем Время? И уверены ли мы, что мы хорошо его понимаем, когда мы говорим о нем: мы понимаем его так же, когда в разговоре с другими мы слышим, как его называют? Что же тогда представляет собой Время? Если меня никто не спрашивает, то я знаю: но, если я захочу объяснить кому-то, кто спросит меня, что такое Время, говоря откровенно, я не знаю».

Положение дел не слишком изменилось с тех пор, как блаженный Августин написал эти слова. Мы все знаем, что мы подразумеваем под словом время, но мы не можем сказать, что же это такое. Философы и физики уверены менее, поскольку их предположения и вычисления не проливают много света на существо вопроса.

Если вы движетесь с большей скоростью, чем другой человек, то время для вас течет медленнее. Если вы облетите вокруг земного шара со скоростью 500 миль в час, имея при этом атомные часы при себе, то когда вы вернетесь к месту старта, ваши часы будут отставать на одну стомиллионную секунды от таких же часов, расположенных в месте старта.

Эйнштейновское открытие относительности времени побудило к дальнейшим глубоким размышлениям о взаимосвязи между измерениями времени и пространства (открытие пространственно-временного континуума). При очень больших скоростях (сравнимых со скоростью света) время течет медленнее. Однако для нашей повседневной практики эйнштейновское открытие не дает ничего нового в понимании времени, поскольку мы не можем двигаться со скоростями, которые имеет в виду теория относительности. Но открытие Эйнштейна только добавило еще одну загадку к тайне времени.

Прежде всего, если мы хотим приблизиться к пониманию концепции времени, мы должны рассмотреть проблему измерения времени так же, как мы рассматриваем измерение пространства. В процессе самого измерения времени происходят различные события. При этом разброс скоростей различных событий изменяется в чрезвычайно широком диапазоне: горы формируются и разрушаются в течение миллионов лет, в то время как жизнь человека составляет десятки лет. Поскольку мы являемся людьми, мы стремимся измерить время и его изменения в терминах и масштабах, которые характерны для нашей собственной жизни.

Хотя мы знаем, что каждый час содержит шестьдесят минут, а каждая минута шестьдесят секунд, мы ощущаем время различными способами. Иногда мы вообще не отдаем себе отчета, что время течет. Иногда оно течет для нас быстрее, иногда медленнее. Время имеет свою собственную психологию.

«Нет такого молодого человека, который бы считал, что он когда-нибудь умрет», — писал Уильям Хазлитт. Это ощущение вечности свойственно молодости; возможно, молодость потому расточает время, поскольку она чувствует, что у нее очень много времени впереди. Кроме того, скука, не знающая, что делать со временем, является другой стороной медали.

По мере того как мы идем по жизненному пути, мы приобретаем более глубокое ощущение значения времени. Для некоторых людей в действительности нет ничего более важного, чем это ощущение быстротечности; и они становятся весьма скупыми в отношении траты времени. Но для других людей время может оказаться весьма тяжелой ношей. Для стариков, лежащих в больнице и ожидающих возвращения домой, время до выписки тянется бесконечно долго. Парадоксально, но факт, что для многих из них время ожидания составляет только дни, а может быть, даже и часы.

Лично мне кажется, что время идет медленнее в темноте, чем на свету, подобно тому, как тянется время в очереди к стоматологу или при ходьбе с кандалами на ногах.

Существуют и другие примеры иллюзий времени. Обычно, когда мы пристально вглядываемся вперед, рассматривая какой-нибудь предмет, короткий промежуток времени кажется для нас субъективно более длинным. Не потому ли это происходит, что мы начинаем считать время существенно меньшими единицами измерения? Или, быть может, потому, что мы начинаем осознавать время и думаем о его измерении?

Когда мы заняты каким-нибудь полезным делом, время летит быстро. Может быть, именно поэтому, когда мы становимся старше, время для нас начинает течь со все большей скоростью: годы проходят быстрее, дни летят как часы а часы как минуты. Это лишний раз подтверждает, что мы заняты делами.

Управление временем — это дисциплина, наиболее привлекательная для занятых людей.

## Революция в часовых механизмах

Первоначально человек не беспокоился по вопросу нашего невежества в отношении природы времени. Что же произошло с человеком, когда он научился измерять время? Если подобно подавляющему большинству населения планеты, как в нашем веке, так и предыдущих веках, человек живет возделывая землю или пася скот, то время для него измеряется природными событиями: рассветом, восходом солнца, наступлением полуденного времени, заходом солнца и сумерками. Ему нет необходимости для более точного времени в своей повседневной деятельности. Все мы живем по природным

часам. День сменяет ночь; осень сменяет лето и т. д. Эти циклы накладывают на нас свой отпечаток.

Почему же в таком случае нам необходимы часы? И кто нуждается в них? Даже наиболее древние и самые близкие к природе из искусственных часов — солнечные часы — могут рассматриваться как незваный гость в жизни бизнеса. Давид Лэндес в своей истории измерения времени, озаглавленной «Революция во Времени» (1983), цитирует горестные стенания актера из пьесы, действие которой происходит в Древнем Риме:

Запутали боги того человека, первым который нашел,  
Как часы различать. Поставили также в тупик и того,  
Кто на этом месте установил солнечные часы,  
Чтобы, разрезав на малые доли, разбить мои дни  
Так ужасно! Когда я был маленьким мальчиком,  
Моими солнечными часами был мой желудок — более надежными,  
Более верными и более точными, чем любые из часов.  
Эти мои солнечные часы говорили мне, когда наступило  
Время идти обедать, когда я должен есть,  
Но в нынешние дни, почему, даже когда я хочу,  
Я не могу есть до тех пор, пока солнце не даст мне разрешение.  
Так много в городе таких солнечных часов, запутывающих нас...

Использование солнечных часов имеет серьезные ограничения. Солнечные часы не годятся для стран, где солнце большую часть года закрыто облаками. В конце XIV в. ряд европейских изобретателей сконструировали механические часы, состоящие из набора шестерней, которые приводились в движение за счет гирь, поднимаемых вручную на определенную высоту. Снабженные только одной часовой стрелкой, обладающие невысокой точностью, они тем не менее показывали время и отбивали каждый час в колокол. Такие часы устанавливались на церквях или городских площадях. Одним из таких примеров являются уцелевшие часы на соборе Святого Марка в Венеции, являющиеся образцом тонкой и совершенной работы.

Со временем часы становились все меньше и меньше, до тех пор пока отдельные состоятельные граждане смогли приобретать их для использования в собственных домах. Следующим решающим технологическим шагом в создании часов явилось изобретение спиральной пружины, которая позволила сделать часы еще меньше. От настольных часов ремесленники в Европе перешли к производству карманных. Начиная с 1860 года в Швейцарии было освоено массовое производство дешевых часов, которые люди могли носить с собой. С началом Первой мировой войны широко распространенными стали наручные часы.

В то же время, по мере развития часовой промышленности, часы становились все более точными и могли уже измерять минуты и секунды. Хронометр Харрисона, созданный в 1671 году, отставал или спешил не более чем на одну секунду в сутки. Освоенная совсем недавно технология изготовления кварцевых часов увеличила на много порядков точность хода как домашних, так и наручных часов. Это означает, что теперь каждый может из-

мерять свое время в секундах. Создание современных атомных часов, то есть часов, использующих частоты излучения при переходах электронов в атомах, еще более повысило точность хода и, следовательно, точность измерения времени.

## Дисциплина времени

Определение времени в среде коммерсантов «время — деньги» зародилось, по-видимому, в среде итальянских купцов в конце Средних веков. Оно было тесно связано с религиозными представлениями, прививаемыми церковью, и усилено появлением угрозы приближающейся смерти. Лишь немногие люди доживали до конца естественного срока жизни человека — семидесяти лет.

Черная оспа унесла от одной четверти до одной трети населения Европы в век, когда появились первые механические часы. Жизнь была коротка и неопределенна: смерть стояла за плечом каждого человека. Поэтому отпущенное время необходимо было использовать сполна.

Леон Альберти, чья корреспонденция сохранилась до наших дней, был компаньоном в фирме итальянских купцов в начале XV в. Из этих писем можно сделать вывод, что молодого Альберти следует считать пионером в современном подходе к управлению временем. Он писал: «Каждое утро, когда я встаю, первое, что я делаю, это думаю про себя: «Что я должен сделать сегодня?» У меня так много дел: я должен все их перечесать, обдумать каждое из них и каждому я должен уделить соответствующее время. — Далее он продолжал: — Я предпочел бы лучше потерять ощущение сна, чем ощущение времени, то есть такого правильного восприятия времени, когда будет делаться все то, что должно быть сделано». Сон, еда и другие подобные дела могут быть отложены на завтра, но только не дела бизнеса, которые запланированы на сегодня. Альберти обращался к самому себе: «Сохранять время, подчеркивать значение времени, посвящать его делам и никогда не терять ни одного часа времени». С воодушевлением человека, которому удалось увидеть мельком великую истину, он заключает: «Тот, кто знает только, как не потерять время, тот ничего не сможет сделать; но тот, кто знает, как использовать время с пользой, будет хозяином положения в любом деле, за которое он возьмется».

Английские пуританские проповедники, в частности, дали практические инструкции, написанные ясным языком для своих прихожан по вопросам того, как сберечь время и как использовать его. Например, они пропагандировали ведение журналов или ежедневников, чтобы прихожане могли ежедневно контролировать себя, и таким образом способствовали зарождению практического инструмента по управлению временем. Они призывали планировать время каждый день. Светские пуритане внимательно слушали и следовали рекомендациям этих проповедей. Например, сэр Мэтью Хэйл, пуританский судья в Англии времен Реставрации (1660-е годы), ввел в привычку ежедневно после приема посетителей составлять подробный план работы на день вперед.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что протестанты положили начало промышленному производству часов, особенно во Франции и Швейцарии. Там, где люди когда-то полагались на крики ночных сторожей, мерно звонящих церковных колоколов или на звон курантов башенных часов на рыночной площади, теперь они могли *наблюдать* время в своем доме или на своей собственной персоне. Однако жизнь светского общества не может быть устроена по образу и подобию монастырской общины. Время становилось все более персональным.

Все виды человеческой деятельности, которые зависят от встреч и расставаний людей, теперь могли быть упорядочены с помощью часов. Генералы могли согласовать во времени перемещение больших войсковых соединений; железные дороги смогли пропускать поезда в соответствии с новыми, более усложненными расписаниями. Ни один из этих видов деятельности не был возможен ранее без повсеместного использования часов и наблюдения за процессами выполнения операций.

«Помните, что время — деньги», — писал Бенджамин Франклин в своей книге «Совет молодому торговцу» (1745). В 1723 году молодой Франклин ушел от своих родителей-пуритан в новую Англию, но перед тем как уйти, он хорошо усвоил такие пуританские качества, как бережливость, трудолюбие и добросовестность. Сыновья и внуки пуритан, дышавшие более светским воздухом восемнадцатого столетия, не отказались от принципов управления временем. Они только поменяли цели. Вместо победы и торжества бога в этом и загробном мире они поставили вполне земные цели стремления к богатству, здоровью и счастью. «Любите ли вы жизнь? — спрашивал Франклин. — Тогда не расточайте время, поскольку время — это тот самый материал, из которого соткана жизнь».

## Время подобно деньгам

Дисциплина времени может быть применена для различных целей. Это искусство, допускающее передачу. В истории уже был пример перехода от религиозных к светским целям, особенно к искусству делать деньги. И такой переход не является необратимым. В самом деле, нет никаких причин, вследствие которых бы принципы управления временем, которым научился бизнес, не смогли бы быть применены к духовной и интеллектуальной жизни. Например, известное изречение бизнесменов «время — деньги» может помочь нам, когда мы обращаемся к персональной философии времени.

Достижения людей в области познания отчасти основываются на использовании аналогий. Это положение особенно справедливо, когда мы касаемся такого абстрактного понятия, как время. Франклин не был первым человеком, приравнявшим время к деньгам, но и по сей день это сравнение остается наиболее обобщенной аналогией. Ценность этого изречения заключается в его точности.

Как время, так и деньги являются ограниченными ресурсами. С этой

точки зрения они рассматриваются как аналогичные понятия. Поэтому время (так же, как и деньги) — это товар, обладающий стоимостью. Этот товар можно заимствовать, сохранять и тратить — вся эта терминология происходит из аналогии с первоначальными базисными экономическими понятиями. В самом деле, существует целый набор метафор, подобных изречению «время — деньги», таких, как:

Вчера погашен чек  
Завтра будет простой вексель  
Сегодня готовы наличные. Используйте их!

Изобретение банков, фактически неизвестных во времена пуритан, добавило другое измерение к этой аналогии. Наши предки рисовали время в образе абсолютно лысого старика с песочными часами, держащего в руке прядь волос и обрезающего ее косой. Возможно, сегодня мы можем представить себе Отца Времени в образе банковского менеджера с кварцевыми часами на рабочем столе, грозящего нам приближением полного банкротства.

Однако все аналогии перестают работать при рассмотрении одного вопроса. Совершенно очевидно, что время не деньги. Только когда мы начинаем размышлять о качествах времени, благодаря которым оно не является деньгами, тогда наше ощущение уникальности времени возвращается на свое законное место. Вы можете сделать деньги; но вы не можете сделать время. На деньги, в отличие от времени, которым мы располагаем, не накладывают ограничения. Песок, который сыплется в песочных часах, совсем не то же самое, что деньги в банке. Как гласит китайская пословица, «за кусочек золота не купишь кусочка времени». Время действительно бесконечно — более точная характеристика, чем деньги.

Выражение «время — деньги» — это рабочая аналогия, не более чем литературное приукрашение. Оно определенно и практически помогает смотреть на время как на деньги. Для денег это широко распространенный масштаб измерения. Но если мы будем смотреть на наше время как на существенно более значимый ресурс, чем деньги, то мы будем, несомненно, более правы. Большинство из нас пытаются спасти свои деньги и инвестируют их максимально возможными способами; но если мы попытаемся избежать потерь нашего времени и активно инвестировать его, то не дадут ли наши инвестиции прекрасный эффект?

Книга Арнольда Беннета «Как жить 24 часа в сутки», опубликованная в 1907 году, выдержала четырнадцать изданий только в Соединенных Штатах. Хотя Беннет в своей книге в основном стремился доказать, что клерк, ежедневно ездящий в лондонское Сити, может выкроить массу времени, чтобы читать хорошие книги, если сумеет хорошо распоряжаться своим временем, те же самые принципы могут быть снова применены для того, чтобы делать деньги. Генри Форд роздал 500 экземпляров этой книги своим менеджерам; президент другой американской автомобильной компании напечатал 18 000 экземпляров этой книги для каждого работающего на предприятии.

## ЕЖЕДНЕВНОЕ ЧУДО

Философы объяснили пространство. Но они не смогли объяснить время. Время — это необъяснимый расходный материал всего на свете. При наличии времени все возможно; при отсутствии времени невозможно ничего. Поставка времени — это настоящее ежедневное чудо, вызывающее неподдельное удивление, когда мы пытаемся испытать его. Вы просыпаетесь утром и вот! Ваш кошелек волшебным образом наполнен двадцатью четырьмя часами необработанной ткани мира вашей жизни! И все эти часы ваши. Это самое драгоценное имущество, которое вы имеете. Абсолютно неповторимый предмет потребления, обеспечивающий вас именно в том количестве, в каком лично вы в состоянии его потратить!

Для заметки! Никто не в состоянии отобрать у вас время. Его невозможно украсть (без вашего согласия). И никто не получает времени больше или меньше, чем получаете его вы.

Говорят об идеальной демократии! В королевстве времени не существует аристократии богатства, как не существует и аристократии интеллекта. Гений никогда не получит в награду даже один дополнительный час в день. В нем не существует наказаний. Растрачивайте ваш бесконечно ценный предмет потребления так, как вы пожелаете, и вам никогда не будет отказано в предложении времени. Не найдется таинственного голода, который бы сказал: «Этот человек дурак, если он не плут. Он не заслуживает времени; он сам себе укорачивает счетчик». Время более надежно, чем правительственные облигации, и воскресенье не может повлиять на приход платежей. Более того, вы не можете записать эти платежи на будущее. Невозможно получить время в долг. Вы можете потратить только текущий момент. Вы не можете потратить завтра; оно сохранено для вас. Вы не можете потратить следующий час; он припасен для вас.

Я сказал, что такое положение дел является чудом. Разве не так?

Вы должны жить в течение этих двадцати четырех часов в сутки ежедневного времени. Из этого количества вы должны выкроить время на заботу о здоровье, удовольствия, зарабатывание денег, содержание, уважение и на развитие вашей бессмертной души. Оно должно быть правильно использовано, оно должно быть использовано наиболее эффективно, с максимальной настойчивостью и наиболее волнующей действительностью. Все зависит от этого.

Арнольд Беннет

Аналогия «время — деньги» является центральным пунктом в аргументах Беннета. «Почему вы не ставите перед собой вопрос «как прожить на заданный приход денег?» — а задайтесь вопросом «как прожить на заданный приход денег?» Деньги — существенно более простое понятие, чем время, — пишет он. — Когда размышляют о деньгах, то полагают, что они являются наиболее общим понятием, какое только существует. Применительно ко времени, хотя оно восхитительно постоянно, оно жестко ограничено.

Кто из нас живет двадцать четыре часа в сутки? И когда я сказал «живет», я не имел в виду ни простое существование, ни «кое-как доводить дела до конца». Кто из нас свободен от того нелегкого ощущения, что «сильно истощенные ведомства» его ежедневной жизни не управляются так, как они должны управляться? Кто из нас не мог бы сказать себе — и кто из нас не говорил себе в течение всей своей жизни: «Я мог бы все изменить в своей жизни, если бы у меня было хоть немного больше времени».

Мы никогда не будем иметь больше времени, чем имеем. Мы имеем и всегда имели все время, которое было нам отпущено.

Реализация этой «мудрой и заброшенной истины», как называл ее Беннет, должна привести нас в следующих главах к проверке того, как расходуется время, и сформулировать практические шаги по более эффективному его использованию.

## Ключевые моменты

- Время — таинственно, как и пространство. Время обладает протяженностью, в которой происходят различные изменения, но эти изменения уравновешены непрерывностью времени.
- Время может быть измерено с высокой точностью с помощью часов. Механические часы оказывают на нас глубокое влияние. Они делают нас людьми более осознающими время, чем наши предки, хотя возросший ритм нашей жизни делает нас менее восприимчивыми в других отношениях.
- Часы оказывают влияние, дисциплинируя нас. Пуритане, в частности в Британии и Америке, привили ощущение драгоценности времени и греховности его бесцельной растраты. Бережливость, трудолюбие и пунктуальность идут рука об руку.
- Не следует оперировать аналогией «время — деньги». Действительно, время бесконечно более значимый ресурс, чем деньги. Оно заслуживает того, чтобы относиться к нему с существенно большим уважением.
- Только тогда, когда вы осознали и правильно определили ценность вашего времени, существенно более ценного, чем золото и серебро, вы в состоянии получить пользу от практических предложений, содержащихся в оставшихся главах этой книги. Новая реализация внутреннего ощущения ценности вашего времени породит желание использовать ваше время максимально эффективно.

Невозможно удержать день.

Но можно не потерять его.

Надпись на солнечных часах, 1695 г.

## ГЛАВА 2

### ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ВРЕМЕНИ

Взгляните в зеркало, и вы увидите самого большого расточителя» вашего времени. До тех пор пока вы не придете к пониманию этой реальности, некоторые, если вообще никакие, проблемы использования вашего личного времени вообще не смогут быть разрешены.

Выражаясь иронично, самыми закоренелыми преступниками в этом вопросе являются те, кто, по-видимому, работает наиболее упорно и наиболее продолжительно. Они производят впечатление очень занятых людей, но работают они не очень эффективно. Они не могут грамотно управлять своим временем.

В этой главе мы стремимся помочь вам определить как некоторые широко распространенные основные проблемы времени, так и причины, их вызывающие. Вы можете сами видеть себя при изучении пяти основных случаев. Они подобны зеркалам, которые держат для этой цели. Если вы узнаете себя в одном или двух, или даже во всех пяти зеркалах, не отчаивайтесь. Осведомленность и самосознание — это первые шаги к полному излечению. Вся эта книга посвящена тому, чтобы вы смогли приобрести привычку к хорошему управлению временем.

### Случай нерешительного человека

Роберт Дил был по своим задаткам хорошим менеджером во многих отношениях, особенно при общении со своими подчиненными. Но его привычка к нерешительности доводила их до белого каления. Даже по самым незначительным вопросам он стремился отложить решение на завтра, и это завтра никогда не наступало.

Два его сотрудника, выходя из его кабинета, жаловались друг другу: «Мы собрали и предоставили ему всю информацию, необходимую для принятия решения, и настало время это решение принять, но он вновь вернул нам материалы для дальнейшей доработки». Однако мистер Дил не способен принимать решения; он обладает вредной привычкой откладывать принятие решений на завтра. Это особенно становится заметно, когда он сталкивается с какими-нибудь неприятными вопросами.

В таких случаях он обычно скрывается в своем офисе. Оба выходящих сотрудника были отправлены до более подходящего времени, но это время так никогда и не наступило. Доклады, письма и срочные запросы грудой лежат на его столе. В конце концов эта привычка откладывать дела со дня на день подтвердила его неспособность выполнять работу. Как обычно, он отложил чтение письма, извещающего о предстоящей встрече, и затем пошел неподготовленным в клетку со львом. После этой встречи новый исполнительный директор уволил его.

Нерешительность — это распространенный недостаток людей, которые любят рассуждать о работе, вместо того чтобы действительно ее выполнять. Один из таких представителей в книге Джерома К. Джерома «Трое в лодке» сказал: «Я люблю работать; работа пленяет меня. Я могу сидеть и смотреть на нее часами. Я люблю сохранять работу при себе: мысль о том, что я должен избавиться от работы, почти разбивает мне сердце».

Что значит нерешительность? Чем она отличается, к примеру, от откладывания принятия решения до получения исчерпывающей необходимой информации? Лучше всего можно так характеризовать откладывание выполнения работы, которая должна быть сделана: умышленно, привычно и достойно порицания.

Если вы подозреваете, что вы склонны к нерешительности, то всегда спрашивайте себя: «Почему я откладываю это?» Если вы не видите основательных причин для промедления и нет других срочных задач, которые бы вынудили вас отложить это дело, приступайте к действию в тот же день. «Никогда не откладывая на завтра то, что можешь сделать сегодня», — писал Бенджамин Франклин.

Нерешительность означает, что вы оставили на потом всю ту работу, которую должны были выполнить на прошлой неделе. Переноса сегодняшнюю работу на завтра, вы создаете себе большой запас невыполненных дел. Ваше завтра становится самым занятым днем недели.

Избегайте промедления! Раз и навсегда примите решение не откладывать то, что можно сделать сегодня. У нас нет другого времени, кроме настоящего. Непобедимый герцог Веллингтон объяснял все свои победы неукоснительным выполнением правила: «Делай дневные дела днем».

Будьте осторожны сами и остерегайтесь других, когда вам советуют отсрочить или промедлить с выполнением работы. От такого промедления может быть всего лишь один шаг к дороге медлительности. Мудрые люди иногда действительно откладывают принятие некоторых решений или действий: возможно, у них в самом деле не хватает информации или компетенции. Но они никогда не будут любить завтра, потому что это самый запутанный из всех коридоров времени.

Вы никогда не слышали о Джеймсе Элбери (1838—1889). Насколько я знаю, он абсолютно ничего не сделал. Я даже не уверен, сам ли он составил свою собственную эпитафию. Если нет, то ее написал тот, кто хорошо знал его, начертав полный результат рождения нерешительного человека:

Он спал под луной,  
Он грелся под солнцем,  
Он всю жизнь собирался что-нибудь сделать,  
Но умер, не сделав ничего.

В английском языке нерешительность (procrastination) происходит от латинского слова, обозначающего «завтра», самого главного слова на свете для расточителя времени. Как гласит пословица, это слово — «вор времени». Вы должны изгнать его из своей жизни, если вы хотите лучше управлять своим

временем. Начните с самого себя. Начните делать сегодня что-то, что вы отложили на потом. Это дело может быть маленьким, а может быть и большим: просроченное извинение; конфронтация с вашим подчиненным: встреча с вашим боссом или неприятная задача, которую вы должны энергично решить. И тогда наиболее трудная работа сегодняшнего дня не покажется вам такой страшной, какой вы ее воображали раньше.

## Случай плохого делегирования

Председатель, вернувшийся из командировки в Новую Зеландию после полудня, неожиданно вызвал своего исполнительного директора Тома Сандерса с еженедельного оперативного совещания, которое тот проводил с персоналом. Он вынул из своего портфеля только что вышедшую из печати американскую книгу в мягкой обложке, которая называлась «Как делегировать», и дал ее Тому, сказав: «Это твоя проблема. Том. Ты взваливаешь на свои плечи слишком много задач, стоящих перед фирмой, прочитай ее к концу следующей недели, а затем мы пообедаем в моем клубе и поговорим о ней».

Том вернулся от встречи с шефом взволнованный. «Разве у меня мало работы. — воскликнул он. — Теперь президент сверх того дал мне прочитать эту книгу. Где мы находимся? Да, я спрашивал тебя о качестве нефти, я просил тебя использовать в...»

«Держись, Том. — сказал Стефан Барнс, финансовый директор. — Я полагаю, что у президента возник вопрос. Никто не работает больше, чем ты, Том, но ты уделяешь слишком много внимания второстепенной, технической стороне дела. Джеймс вполне способен справиться с такими вопросами — это его работа, — если к тому же учесть то жалование, которое мы платим ему! Постарайся работать с людьми, которым ты можешь делегировать ответственность за выполнение отдельных участков работы, по крайней мере мы так полагаем. Пока складывается впечатление, что ты не вполне доверяешь нам. И в результате ты теряешь массу собственного времени на проверку технических деталей и выполнение рутинной работы, которую другие вполне могли бы выполнить за тебя. Если ты будешь больше делегировать, у тебя появится время думать о том, куда должна идти компания в ближайшие несколько лет. И, кроме того, ты тогда сможешь избежать второго инфаркта».

«Ты считаешь, что все должны полностью соглашаться с тобой, старый хитрюга Стефан, — сказал с улыбкой Том Сандерс. — Отлично, я прочитаю эту проклятую книгу, если я смогу выкроить время в течение недели за счет всех других дел. — И он выразительно постучал по своему набитому до отказа портфелю. — Теперь о нефти...»

Делегирование сохраняет ваше время и дает возможность расти подчиненным. Оно не сохраняет время всей организации в целом, поскольку кто-то должен затратить его на выполнение работы. Но оно обеспечивает лучшие результаты, позволяя полнее использовать все имеющиеся ресурсы.



Неспособность делегировать съедает ваше время. Вновь спросите себя: «Почему я не делегирую?» Попробуйте докопаться до истинной причины. Иногда менеджеру бывает удобнее выполнить работу за своих подчиненных: она проще и менее ответственна, чем те задачи, которые стоят перед ним самими.

Делегирование подразумевает передачу инициативы и авторства другим лицам для выполнения определенного круга задач. Подчиненный, несомненно, должен обладать квалификацией для выполнения работы, а также готовностью выполнить ее.

За вами остается контроль над выполнением задачи, а также проверка качества работы. Оба — и начальник, и подчиненный — делят теперь ответственность за успешное выполнение общей задачи.

Если делегируемая задача является новой, то вы должны прежде определить, какие дополнительные знания и умения необходимы для ее решения. Развитие ваших индивидуальных способностей как воспитателя и консультанта является частью вашей ответственности как лидера. Делегирование вознаграждается тем, что ваши подчиненные растут как профессионалы: оно закрепляет признание, уважение и доверие в коллективе.

Делегирование предполагает высокую исполнительскую дисциплину. Плохие подчиненные предпочитают, чтобы начальство думало за них. Они постоянно докучают вам с обсуждениями решений и вопросами, которые вполне могли бы решить сами. Никогда не позволяйте им приходить к вам со своими проблемами до тех пор, пока они не принесут и свое решение проблемы. Девять раз из десяти вы можете сказать: «Прекрасно, идите и сделайте это сами».

В конечном счете они придут с решением, и только в одном случае из десяти они придут к вам с проблемой, когда ваша помощь действительно необходима. И это будет задача, решить которую сможете только вы.

Остерегайтесь ли вы ситуаций, в которых вам нужно больше делегировать? Том Сандерс, менеджер в описанном выше примере, которого я хорошо знаю, был особенно склонен делать работу за своих подчиненных. Хотя это были такие задачи, с которыми подчиненные вполне могли справиться сами. Обычно они подбрасывали свою работу Тому, когда встречали его в коридоре или в лифте.

Будучи добросовестной рабочей лошадкой и желая быть полезным своим сотрудникам, он редко говорил «нет». Но он, безусловно, хорошо усвоил урок после прочтения книги по делегированию. Я попытался убедить его записать случай с книгой, чтобы использовать его в качестве примера, но он ответил мне, что я вполне могу сделать это самостоятельно!

Делегируйте столько, сколько вы сможете делегировать без ущерба для дела. Осознайте, что умение делегировать — это искусство. Делегировать просто, но не легко.

В главе 9 этот вопрос будет рассмотрен более полно. Если вы хотите иметь достаточно времени для решения стратегических задач, вы должны стать мастером искусства делегирования.

### КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ — МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ДЕЛЕГИРОВАТЬ БОЛЬШЕ?

	Да	Нет
Часто ли вас прерывают ваши подчиненные с вопросами об их работе или просьбами о помощи и/или принятии решения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выполняете ли вы иногда работу за своего подчиненного, когда в действительности он сам может с ней справиться?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Тратите ли больше часов на выполнение своей работы, чем на руководство?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Берете ли вы работу домой, чтобы работать вечером или в выходные дни?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Всегда ли торопитесь при ходьбе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Устанавливаете ли такие стандарты, что только одни вы можете им удовлетворять?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выступаете ли вы постоянно в роли высшего контролера, удерживающего в голове малейшие детали того, как делегировать выполняемую работу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли у вас неоконченная работа, сваленная на вашем рабочем столе, или вы испытываете трудности перед встречей, которую нельзя перенести?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уделяете ли вы в своей работе больше времени деталям, чем стратегическому мышлению, планированию и другим ключевым функциям руководителя?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Если так, уделяете ли вы время деталям, потому что это доставляет вам удовольствие, хотя другие могут выполнить эту работу так же хорошо?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нашелся ли кто-нибудь за последний год, которого вы могли бы считать «таким же добросовестным» или «в значительной степени безупречным»?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы недостаточно верите в способности и опыт ваших сотрудников, так что искренне опасаетесь давать им задания, связанные с принятием решений?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Случай плохого руководителя

Генри Вильсон перебирал бумаги, наваленные большой грудой на его столе. «Этот офис выглядит как место распродажи случайных вещей. — Он вздохнул, мельком оглядывая папки, книги, письма и незаконченные контракты, разбросанные в беспорядке на полу и покрывающие все доступные поверхности. — Так, это мой... сейчас, а где же моя ручка?» Он сел, чтобы написать ответ, но его на десять минут прервал Билл Дженкинс, обсуждая неприятную ситуацию с нигерийским контрактом. Затем его секретарь принесла кучу адресованных ему нераспечатанных писем, чтобы разобраться с ними, но телефон опять начал звонить, и Генри пришлось ответить на девять телефонных

звонков. Один звонивший ошибся номером, двое звонивших позвонили не в то отделение, затем последовал неприятный запрос от Билла, который еще не получил свой акт вместе с распоряжением по нигерийскому контракту. Затем наступило время пить кофе, которое продолжалось не меньше тридцати — сорока минут, поскольку его секретарь Ненси захотела рассказать ему о наблюдениях за своим доберман-пинчером.

Время уже приближалось к ленчу, когда Генри решил сделать пять телефонных звонков и принялся за поиски среди своих бумаг телефонной книжки. В полдень стало хуже, поскольку люди постоянно прерывали его для дружеских разговоров, входя без стука или предварительно не договорившись о встрече по телефону. К пяти тридцати пополудни Генри только закончил короткую докладную записку по поводу расходных материалов, которые должны быть посланы на прошлой неделе. Перед тем как отправиться домой, он обнаружил пять утренних писем, еще не распечатанных. Одно из них сообщало о прекращении нигерийского проекта, событие, которое, как все и ожидали, должно было произойти, и Билл потерял понапрасну около часа своего времени. По-видимому, нигерийцы нашли в Западной Германии фирму, которая в состоянии была поставить оборудование в полной комплектации и в срок. Они устали от проволок, возникающих по вине фирмы Вильсона. «Это ужасно. Нэнси. — сказал Генри Вильсон и положил письма в свой портфель, — совершенно не хватает времени. Бог дал мне только двадцать четыре часа в сутках, а очень бы хотелось иметь больше».

Генри Вильсон совершенно неорганизованный человек. Он засыпан грудой бумаг. Он полагает, что очень занят, но это совершенно не так. Постоянные внезапные посещения и звонки, прерывающие его работу, не оставляют ему хоть немного времени, чтобы что-нибудь сделать. Когда он идет домой, он часто спрашивает себя: «Что же я сделал сегодня? Чего же я добился?» Очень часто ответ бывает: ничего.

Генри винит во всем сложившуюся ситуацию, которая не дает ему спокойно поработать хотя бы один час в день. Но если бы он лучше организовал свою работу и работу своего офиса, он бы нашел необходимое время для всех важных дел.

Для того чтобы обеспечить эффективную работу с бумагами, необходима система. В главе 7 изложены некоторые предложения на этот счет. С изобретением копировальной техники вы вступили в войну за выживание и сражаетесь с потоком бумаг, которые наводняют ваш офис или прорываются через почтовый ящик.

Только безжалостная политика траты минимума времени на каждый листок бумаги, беря их в руки, если возможно, только один раз, спасет вас от абсолютной неэффективности вашей работы.

Ваш секретарь, если у вас есть таковой, должен быть достаточно компетентен, чтобы организовать и направить административную сторону работы вашего офиса. Он должен вскрывать почту и сортировать ее согласно определенной системе приоритетов. Он должен защищать вас от входящих звонков и визитеров, чтобы предотвратить очевидные потери времени.

Ответьте честно на следующие вопросы. Если пожелаете, попросите своего секретаря проверить ваши ответы — это может привести к конструктивному диалогу.

#### КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТ — УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ В ОФИСЕ

	Да	Нет
Отнимают ли у меня рутинные дела в офисе время, которое я мог бы уделить срочным и важным делам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Беспокоюсь ли я постоянно о мелочах?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли я покончить с некоторыми ежедневными незапланированными прерываниями моей работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нравится ли мне, когда меня прерывают с вопросами, не относящимися к моей основной работе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Находится ли мой рабочий стол в полном порядке, когда есть место для каждой вещи и каждая вещь лежит на своем месте?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Является ли мой секретарь действительно профессиональным помощником, или он или она просто машинистка средней квалификации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Неразбериха прибавляет работы и крадет ваше время. Старайтесь поддерживать надлежащий порядок в вашем офисе. Установите систему работы с предсказуемыми и главными делами. Тогда вы увидите, что у вас появится больше времени для работы с непредвиденными делами — будь то проблемы, кризисы или новые возможности для бизнеса.

### Случай неэффективного председателя

Выдающийся биолог Салли Ходсон стала главой департамента университета Дженнера в возрасте 32 лет. Без всякой предварительной подготовки к руководящей работе она стала руководить департаментом, в котором работали 16 научных сотрудников, 8 технических помощников, администратор, секретари и машинистки, кроме того, она продолжала преподавать и вести собственную исследовательскую работу. Совещания всех видов — исследовательской группы, кафедральные, факультетские, университетские — заполняли все время, а на конференции, посвященные исследовательской работе, времени не оставалось. Дома ее ожидало еще больше совещаний: родительские собрания, советы церковного прихода. Салли настолько была загружена, что у нее просто не было времени подготовиться к каждой встрече. В редких случаях приходили бумаги, в которых указывалась повестка дня предстоящего совещания, а часто таковая вообще отсутствовала. «Большинство моих встреч — это просто потеря времени, — жаловалась Салли своему мужу. —

Половину времени мы обсуждаем тему предстоящего совещания. Обычно для обсуждения этого вопроса совсем нет необходимости собирать так много людей, часто вообще не стоило приглашать ни одного, а мы говорим слишком много и говорим ни о чем».

«Почему ты в таком случае не предпримешь что-нибудь, чтобы изменить эту ситуацию?» — ворчал муж Салли, уткнувшись в газету. Он вполне разделял ее скорбные излияния по поводу собраний.

«Что я могу сделать? — оправдывалась Салли. — Люди опаздывают на собрание или уходят с него раньше времени. Во время обсуждения повестки дня они говорят обо всем на свете, но только не по существу поставленного вопроса. Тривиальный вопрос, такой, как почтовая бумага для кафедры, может занимать целый час. Вопрос о финансировании исследовательских работ на следующий год прогнали галопом за пять минут. Это безнадежно. Собрания тянутся по два и более часов. И ни один из присутствующих, по-видимому, не знает, до чего мы в конце концов договоримся. Разве может один человек сделать что-нибудь в такой ситуации?»

Как вы думаете, могла ли Салли Ходсон что-нибудь сделать со своими совещаниями? Она сама себя загнала в ловушку времени. Но, кроме того, она растратила время других людей. Она назначала встречи без предварительного рассмотрения. Повестка дня менялась и менялась. К собраниям не проводилась предварительная подготовительная работа. Не было контроля за регламентом собраний и за обсуждаемыми темами. Наконец, неадекватно расходовалось время собраний, так что результат подобных совещаний был близок к нулю.

Совещания всех типов — от официальных собраний до неформальных встреч двух-трех людей в вашей комнате — затрагивают других людей. Поэтому должно быть определено время, которое вы можете затратить на встречу. Если вы не будете собраны, вы будете бесполезно расходовать время других людей, особенно если они не могут контролировать время встречи. Всегда согласовывайте бюджет времени проведения любой встречи и старайтесь придерживаться его, насколько это возможно.

Введите в привычку задать себе вопросы о предстоящей встрече. Предпочтительно, чтобы вы смогли ответить на эти вопросы до того, как встреча состоится. Вот эти семь ключевых вопросов:

Что произойдет, если мы не встретимся?

Почему мы встречаемся?

Каков конечный результат этого совещания?

Как долго совещание будет продолжаться?

Кто должен присутствовать на совещании?

Каков наилучший порядок проведения совещания?

Когда следует провести совещание: является ли это время подходящим для его проведения?

До тех пор пока вы не сможете дать удовлетворительные ответы на эти вопросы, не проводите совещание. Совещания проводятся для того, чтобы сберечь ваше время.

Как председатель или участник совещания вы должны быть кровно заинтересованы в том, чтобы собрание началось и кончилось вовремя и выполнило свои задачи наиболее эффективным образом.

## Случай инструктора, не имеющего цели

Лиз Феллоу работала в подразделении переподготовки в отделении одного из больших клиринговых банков.

Год назад она была зачислена в группу примерно из 30 инструкторов, которая вместе с другими группами была сформирована для того, чтобы создать серьезное подразделение переподготовки менеджеров и контролеров. Но с течением времени у нее начало назревать недовольство, поскольку курсы, планируемые для переподготовки, либо отменялись, либо были не в состоянии привлечь участников. Она жаловалась своему менеджеру: «Мы теряем массу времени, потому что мы не знаем целей учебы и слабо владеем предметом. Что мы собираемся делать? Я чувствую, что я работаю в полной темноте».

«Да, так и есть, — сказал ее менеджер, — в головном офисе постоянно меняют наши задачи. В этом месяце мы обучаем обслуживать покупателей. Месяц назад мы обучали информационным технологиям. Мы достигли кое-чего в нашей работе, но никто не может сказать мне, что мы будем делать дальше. Никто не говорит мне о нашей стратегии или об основных линиях нашей политики, Лиз, так что я ничем не могу тебе помочь».

Лиз Феллоу ушла в состоянии глубокой задумчивости. В этот вечер она сказала своему мужу: «Сейчас я не уверена, что выбрала работу, которая мне по душе».

Ее энтузиазм потускнел, настроение упало, и она начала подыскивать себе новую работу. Сейчас она работает продавцом в одном из отделов универмага. «По крайней мере, сейчас я знаю цель», — сказала она своему бывшему менеджеру, когда встретила его на улице. «Счастливая ты, — ответил он, — а у нас в отделении все та же неразбериха».

Трудно управлять своим временем эффективно, если вы не знаете ясно, насколько это возможно, каковы ваши намерения, цели и стремления. Многие организации и рабочие группы не понимают своей «главной миссии», которая только одна и может определить намерения и цели, которые должны пронизывать весь смысл ваших устремлений в ежедневной работе.

В рамках вашей повседневной работы вы должны постоянно ощущать приоритеты: что необходимо сделать на следующем этапе.

Существуют тщательно разработанные схемы в ряде книг по управлению временем, которые могут быть названы двумя словами «выстраивание при-

оритетов» — неприятные слова для английского языка, но тем не менее весьма полезные. Собираясь выстроить приоритеты для достижения какой-нибудь цели, вы должны задать себе два простых вопроса:

Насколько это важно?

Как это срочно?

Приоритеты могут иметь различные смеси из этих двух ингредиентов, разобраться с которыми вы сможете без большого труда.

## Упражнение

Рассмотрите ваши приоритеты в настоящее время и выпишите их на отдельном листе бумаги (не более пяти) в колонку. Расположите их по убыванию степени важности, обозначив буквами A, B, C, D, E. На другом краю листа рассортируйте их по степени срочности, обозначив цифрами 1, 2, 3, 4, 5.

Теперь перепишите их с учетом рангов приоритетов. Не существует абсолютно жестких правил или системы, которая позволяла бы сделать это, скажем, например, что B4 имеет более высокий приоритет, чем C1. Последний выбор остается за вами.

Будь то личная жизнь или профессиональная деятельность, вы должны иметь ясное представление о ваших целях и задачах. На первый взгляд задача представляется весьма простой, но когда дело доходит до практики, то оказывается трудно добиться высокой степени ясности. Кроме того, если вы попробуете плода ясности, это будет означать, что управление временем станет для вас естественным. И вы перестанете страдать от наиболее привычной из всех проблем управления временем — неопределенных целей.

## Управление временем — личная проблема

Чтение приведенных выше пяти примеров могло побудить вас определить некоторые из ваших собственных признаков плохого управления временем. Как только вы определите эти признаки, вы сможете начать составлять программу для работы по своему совершенствованию.

Повышение вашей эффективности в использовании времени напоминает программу тренировок, позволяющую стать лучшим игроком в гольф. Наивысший результат равен 18, то есть попасть в лунку за 18 последовательных ударов.

Очевидно, маловероятно, чтобы кто-нибудь достиг этого результата, но это не останавливает игроков в гольф стремиться постоянно улучшать результаты своей игры. Кроме того, сам процесс тренировок прививает им чувство скромности. Когда вы стараетесь работать экономично и достигаете

больших результатов за более короткое время, вы ставите себе подобные же цели. Вы не достигнете совершенства, но приобретете высокое качество.

Почему бы не начать с нового листа? Никогда не поздно начать жить сначала. Вы не должны сомневаться, однако, что задача стать хорошим менеджером своего собственного времени и времени других людей — это исключительно трудная задача. Но пусть трудности не останавливают вас, рассматривайте их просто как очередную проблему.

Гете однажды заметил, что писатели начинают книги, но читатели заканчивают их.

Перефразируя это изречение, я могу сказать, что эта книга предлагает указатели и дорожные карты для лучшего управления временем, но вы сами должны приложить движущую силу.

Подождите немного и спросите себя: «Готов ли я заплатить своим временем, инвестируя его в чтение и перечитывание этих глав, отвечая на контрольные вопросы и делая заметки для дальнейших действий? Готов ли я проверять мою программу по практическому улучшению управления временем в течение шести месяцев?»

## ПЕРЕВОРАЧИВАЯ НОВЫЙ ЛИСТ

Наиболее важное подготовительное мероприятие к задаче приведения в порядок вашей жизни заключается в том, чтобы вы могли жить полной и удобной жизнью каждый день двадцать четыре часа в сутки и при этом спокойно реализовывали бы эту чрезвычайной трудности задачу, которая потребует от вас жертв и чрезвычайных усилий. Я не могу слишком настаивать на этом.

Если вы наивно вообразили, что вы можете достичь вашего идеала, планируя время авторучкой на листе бумаги, оставьте ваши надежды сразу. Если вы не приготовитесь к обескураживающим моментам и разочарованию, если вы не будете готовы удовлетворяться малыми результатами при затрате больших усилий, тогда не стоит и начинать. Покоритесь судьбе и оставайтесь в состоянии дремоты, которое вы называете существованием.

Это весьма печально, но не слишком ли это угнетающе и мрачно? И еще я полагаю также, что весьма неплохо собрать всю свою силу воли, перед тем как оценить работу, которую вам предстоит сделать. Именно так я и поступаю. Я чувствую, что именно этот огонь во мне — это и есть то главное, что отличает меня от кошки.

«Хорошо, — скажете вы, — допустим, я приму бой. Допустим, что я тщательно взвесил и постиг ваши нелегкие замечания; с чего же мне начать?» Милостивый государь, начните просто. Нет никакого магического метода для того, чтобы начать. Если вы стоите на краю водоема и хотите прыгнуть в холодную воду, прежде всего вы должны спросить себя: «Как же мне прыгнуть?» И ответ будет простой: «Просто прыгнуть. Привести в порядок свои нервы и прыгнуть».

Как я уже говорил раньше, главная прелесть постоянного снабжения временем заключается в том, что вы не можете бесцельно потратить будущее время. Следующий год, следующий день, следующий час лежат приготовленные для вас, совершенно неиспорченные, как если бы вы никогда не потратили бесцельно или бестолково ни одного момента за всю свою карьеру. Этот факт доставляет большое удовлетворение и утешение. Вы можете начать жизнь с чистого листа в любой час, какой вы выберете. Поэтому нет причины ожидать наступления этого часа на следующей неделе или даже завтра. Вы, конечно, можете считать, что вода станет теплее на следующей неделе. Но этого не случится. Она будет холоднее.

Арнольд Беннет

«Вы многого требуете», — можете вы сказать. Да, но я только повторил, что время — это наш самый драгоценный ресурс. Ничто не может быть нам большей наградой к концу нашей жизни, чем ощущение, что мы прожили ее мудро, а не растратили бесцельно.

### Ключевые моменты

- Никогда не позволяйте медлительности овладевать вами. Медлительность — это главный похититель времени. Помните слова Франклина: «Одно сегодня стоит двух завтра».
- Делегирование не сохраняет время компании, но оно сохраняет ваше время. Цель делегирования заключается в том, чтобы вы могли освободить время для работы, которую можете выполнить только вы. На практике это означает, что вы должны делегировать все то, что вы можете делегировать. Но делегирование — это не отказ от полномочий: вы должны установить и поддерживать необходимый контроль над ситуацией и сотрудниками, привлеченными к решению вопроса. Другими словами, вы должны овладеть мастерством искусства делегирования.
- Для того чтобы обеспечить эффективную работу в офисе, необходимо вложить душу. Если ваш офисный кабинет и рабочий стол находятся в полном порядке, это означает, что ваш корабль готов к отплытию. Вы можете начать работать эффективно.
- Совещания и встречи составляют существенную часть человеческой деятельности. Но в то же время они являются потенциальными похитителями времени. Как отсутствующие, так и присутствующие могут не относиться к своему времени так серьезно, как это делаете вы. В этом случае они хотя и без умысла, но будут растрачивать ваше собственное время. Поэтому перед встречей необходимо принять ме-

ры, чтобы во время встречи и после нее вы избежали непроизводительных потерь времени. Для этого существует полезное правило: в начале любой встречи определите ее продолжительность.

- Вам необходимо ясно представлять цель, намерение и объект вашей работы. Ситуация прояснится тогда, когда вы определите для себя, что является приоритетным для вас с точки зрения важности и срочности, причем эти приоритеты весьма различаются.

*«Нельзя убить время, не вредя при этом вечности».*

*Генри Дэвид Торо*

## ГЛАВА 3

### РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО ОЩУЩЕНИЯ ВРЕМЕНИ

«Если бы меня спросили, какое единственное дело должен сделать человек, чтобы в действительности быстро стать эффективным работником, увеличить производительность своего труда и получать удовольствие от своей работы, то я бы ответил: «Вы должны быть уверены, что знаете, на что уходит ваше время. Не надейтесь на память, это ненадежный компас».

Слова Питера Друкера воспринимаются как приглашение принять нечто, что весьма сродни научному подходу к управлению временем. Положите время под микроскоп. Вы не можете управлять временем в прошлом. Но вы можете совершенно объективно и трезво проверить, как вы управляли им.

Ключевое предложение этой главы заключается в том, чтобы вы всегда держали при себе временной журнал, в который бы записывали, как вы проводите ваше время.

Я предупреждаю вас заранее, исходя из собственного опыта, что вы испытаете довольно серьезный шок. Необходимо, чтобы этот шок смог побудить вас к действию. Он подобен электрическому разряду, который проскакивает, чтобы мотор смог начать работать.

Вы, возможно, будете изумлены откровением, как много времени вы тратите впустую, что укрепит ваше решение более эффективно управлять временем в будущем.

Вы можете сказать, что вы уже знаете, как вы тратите ваше время. Позвольте мне повторить слова Питера Друкера: «Не надейтесь на память, это ненадежный компас». Эксперимент еще не начался, но вы уже что-то чувствуете. Вы не должны ничего упускать. Возможно, ваши впечатления подтвердятся, или, может быть, они заставят вас задуматься вновь для вашей же большей пользы.

Конечный продукт является не техникой или, более точно, рядом достаточно сложных бюрократических форм, которые нужно заполнять каждую неделю до конца вашей жизни. Эти упражнения являются следующим шагом к развитию персонального ощущения времени: куда оно уходит и куда оно должно уходить.

### ПЕРСОНАЛЬНОЕ ОЩУЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Я бы не желал ничего на свете более того, что ты должен знать, как должен знать и любой самый незначительный человек на свете, чем истину значимости и использования времени. Эта истина у всех на устах, но лишь немногие люди овладели ею на практике. Каждый дурак, который разбрасывает все свое время попусту, произносит, однако, банальные, избитые изречения, имя которым легион, чтобы доказать еще раз важность и быстротечность времени. На солнечных часах во всей Европе имеется остроумная надпись по этому случаю; так что никто не расточает свое время без того, чтобы ежедневно не услышать и не увидеть, как же это необходимо хорошо использовать свое время и как непоправимы потери времени.

Лорд Честерфилд  
Письма к сыну

Спросите десять менеджеров или профессионалов о прессинге, который они испытывают со стороны времени. По крайней мере девять из них начнут оправдываться перед вами: и работают они без ограничения времени, совещания не имеют цели и тянутся бесконечно долго, рабочий день перегружен сверх всякой меры, чрезмерная бумажная работа и некогда заняться семьей. Общий рефрен речей такой: за день не выкроить даже и часа для спокойной работы. «Я даже не знаю, куда же они уходят», — сказал мне один менеджер. Он был один из нескольких, кто вступил в дискуссию, чтобы понять правду.

### Ведите журнал времени

Принцип ведения журнала времени или аудита заключается в том, чтобы разделить каждый день следующей недели или двух на пятнадцатиминутные интервалы. К концу каждого часа вы записываете, как вы провели этот час.

Вы можете использовать обычный большой настольный ежедневник, на странице каждого дня вы записываете, какие задания вы должны выполнить. Вы можете использовать для этого и простой лист бумаги. Формат бумаги выберите такой, с каким вам удобнее будет работать. Можете воспользоваться следующей полезной системой обозначений.

ТАБЛИЦА 3.1. Обозначения для журнала времени

КОД	ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЕСЛИ НЕОБХОДИМО	ЗАМЕТКИ
К	комитеты	Любые предварительно обговоренные с вами групповые встречи, как с повесткой дня, так и без повестки	
И	интервью	Любые предварительно обговоренные формальные и неформальные беседы, имеющие цель	
Д	дискуссии	Обсуждения, не попадающие под классификацию К и И	
О	образование	Участие в лекциях, тренингах, конференциях и семинарах	
Ф	работа над внешним видом		
Т	телефон		
Дк	диктовка		
П	писанина		
Ч	чтение		
Ип	инспектирование	Персональное посещение рабочих мест, хождение пешком по рабочим делам	
Пд	поездки	Поездки на работу и в другие места, не связанные с предыдущим пунктом	
М	мышление		
Др	другие	Определите, что конкретно	

Вы можете, конечно, исправить или поменять лист учета деятельности согласно вашим занятиям или профессии. Например, учитель может включить такие виды деятельности, как урок или подготовка к лекции, проставление оценок, обучение, игры и дополнительные виды деятельности.

Ведение журнала приводит к началу, а затем и поддержанию процесса самодисциплины, но если вы однажды погрузитесь в него, он будет у вас отнимать меньше времени, чем вы можете представить. С течением времени он будет отнимать у вас не более пяти минут в день.

После того как вы начнете выполнять эту процедуру, вы можете обнаружить, что ваш пятнадцатиминутный кофейный перерыв занимает обычно около тридцати минут. Вы можете, например, подходить к кофейному автомату и возвращаться в свою очередь.

Просмотрите журнал в конце каждой недели. Вы будете удивлены, насколько мало в процентном отношении вашего времени идет на действительно приоритетные задачи, записанные на вашем листе. Планируя время, борясь со случайностями, думая о возможностях, заряжая ваши батареи различными способами, часто испытывая неудачи, вы будете день ото дня сжимать ваше время, сильнее нагружая его или высвобождая его от других более рутинных дел.

Если так, то это серьезный вопрос. Эффективность работы менеджера тесно связана с тем, как он использует время, необходимое для контроля, а также для обдумывания возможных путей развития, если он хочет избежать постоянного управления кризисной ситуацией. В частности, при достижении результатов коллективом людей очень важно, чтобы лидер рабочей группы так распределял свое время, чтобы он мог думать о завтрашних проблемах и обсуждать проблемы сегодняшние.

Вы можете считать, что у вас нет соображений по поводу того, как вы в действительности проводите свое время. В этом вопросе не стоит слишком доверять памяти, поскольку мы стремимся вспомнить часы, проведенные продуктивно в течение дня, и отодвинуть на задний план потерянное время или время, использованное недостаточно эффективно. Это не слишком отличается от одной древней надписи на солнечных часах: «Я записываю только солнечные часы». Большие промежутки или малые отрезки времени, за которые не происходило относительно важных событий, удобно забыть. Но тщательный аудит времени покажет важную информацию о сумме ваших потерь.

После того как вы провели учет в течение трех или четырех дней, вы можете начать изыскивать возможности для улучшения ситуации. Например, вы записали, что вы тратите больше времени, чем предполагали, на чтение газет или журналов, или компилируете рутинные отчеты. Нельзя ли последний пункт делегировать? В конце этих двух недель, когда данные у вас на столе, попытайтесь оценить суммарное время, потраченное на каждый вид деятельности, согласно представленной таблице 3.2.

## Просмотр и размышление

После записи ваших данных способом, указанным выше, вы можете сделать предварительный обзор того, как вы проводите ваше время. Ниже представлен ряд вопросов, на которые вам следовало бы получить ответы:

**ТАБЛИЦА 3.2. Резюме данных журнала учета времени**

ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ЗАТРАЧЕННОЕ ВРЕМЯ	% ВРЕМЕНИ
1. КОМИТЕТЫ		
2. ИНТЕРВЬЮ		
3. ДИСКУССИИ		
4. ОБРАЗОВАНИЕ		
5. ВНЕШНИЙ ВИД		
6. ТЕЛЕФОН		
7. ДИКТОВКА		
8. ПИСАНИНА		
9. ЧТЕНИЕ		
10. ИНСПЕКТИРОВАНИЕ		
11. ПОЕЗДКИ		
12. РАЗМЫШЛЕНИЕ		
13. ДРУГИЕ		

- Отражает ли распределение времени ваши приоритеты? Уделяете ли вы большую часть вашего времени вашим ключевым функциям и самым важным обязанностям вашей работы?
- Какие виды деятельности поглощают значительную часть вашего времени и не дают никаких результатов? Что случится, если вы перестанете ими заниматься совсем?
- Сколько времени ежедневно вы можете использовать по своему усмотрению, в отличие от собраний и других коллективных встреч? Может ли это время быть консолидировано в один большой период вместо отдельных маленьких отрезков?
- Может ли какая-нибудь работа быть сделана быстрее или проще без ущерба для других видов деятельности?
- Может ли время, проводимое вами на работе, использоваться с большей эффективностью за счет привлечения ваших подчиненных и вашего секретаря?

Ответы на эти вопросы отчасти покажут, какие задачи вы должны считать приоритетными в менеджменте времени или, используя профессио-



нальный подход, какие виды деятельности должны поглощать наименьшее число часов.

Чтобы выправить это несоответствие, почему бы вам не завести ежедневный журнал, в котором вы учитывали свои цели, стремления и достигнутые результаты, а не просто виды деятельности. Первое, что вам необходимо, — это четко определить для себя ваши цели и стремления — эти вопросы будут рассмотрены в последующих трех главах.

## Что происходит при управлении временем

В последние годы было проведено более двадцати исследований, использующих ведение ежедневников и/или методов наблюдения работы менеджера. Ниже приводится сложная картина, проясняющаяся из этих исследований.

Менеджеры стремятся работать много часов, включая сюда и письменную работу на дому, деловые встречи и общественные события, связанные с бизнесом. Менеджеры высшего звена работают больше времени, но учет показал, что их работа, определенная должностными инструкциями, должна занимать более короткий рабочий день. Во время работы менеджеры крайне заняты. В первую очередь менеджер уделяет внимание порядка 300 отдельным делам за день, уделяя каждому не более минуты из своего восьмичасового дня. Возможно, он знал, что за ним наблюдали.

Рабочее время менеджера разделено на краткие эпизоды, длительность которых меняется от двух до девяти минут. Они не следуют друг за другом в каком-нибудь определенном порядке. Во время этих промежутков происходит краткое, но энергичное обсуждение проблем. Причем не предпринимались попытки оценить приоритеты обсуждаемых вопросов: все считалось крайне необходимым.

Перерывы в рабочем дне проходили по расписанию. Некоторые руководители делали по сорок телефонных звонков в день и принимали до тридцати посетителей. Написание документов, консультирование, официальные встречи, инспекционные проверки других менеджеров обильно и беспорядочно следовали друг за другом.

Менеджеры всех уровней проводят большую часть своего времени в своих собственных департаментах. Высшее руководство чаще предпочитает быть в своем офисе или в других департаментах, чем посещать рабочих предприятия.

Такая практика отличается от практики японских высших менеджеров. Когда его спросили, почему он так много времени проводит среди рабочих, президент фирмы «Тойота» ответил: «Мы не можем делать автомобили в моем офисе».

В подавляющем большинстве передача информации менеджерами осуществляется устно при личном общении. Число контактов увеличивается по мере увеличения служебного положения менеджера. Общение с подчиненными занимает от одной до двух третей общего времени менеджера, в то вре-

мя как общение с вышестоящим начальством составляет существенно меньшую часть от этого времени.

Планирование является ключевой функцией руководства, но исследование показало, что только часть менеджеров является подлинными мастерами в этой сфере. Периоды времени, когда менеджера не прерывают и он может полностью отдаться планированию, по-видимому, являются наиболее редкими при ежедневном планировании. В среднем у менеджера на планирование уходит менее 5 процентов времени.

В заключение исследование подтвердило, что мы не слишком точны в своей оценке того, сколько времени нам требуется для отдельных видов деятельности. Например, менеджеры имеют тенденцию переоценивать время, которое они уделяют производству, работе с документами, телефонным звонкам, осмыслению ситуаций, и недооценивают время, которое уходит у них на совещания и обсуждения.

Проведенные исследования поставили вопрос: «В какой степени менеджер в состоянии контролировать свое собственное время?» Один исследователь сделал неправильное заключение: «Даже если руководители захотят изменить свое поведение, они не имеют никакой возможности сделать это. Содержание их рабочего дня только в малой степени определяется самими менеджерами, и трудно что-нибудь изменить без существенных изменений в организационной структуре, частью которой они сами и являются. Перед началом исследования я всегда думал о высшем руководителе как о дирижере оркестра, стоящем в стороне на своем возвышении. Теперь я в некоторых отношениях склонен рассматривать его как марионетку в марионеточном спектакле, в котором действуют сотни людей, дергающих за веревочки и заставляющих его действовать тем или иным образом».

## Ключевые моменты

- Не будьте самоуверенны, не считайте, что вы знаете, как вы тратите свое время. В течение одной или двух недель подробно наблюдайте и записывайте, как вы тратите свое время.
- Проанализируйте и рассмотрите способы, которыми вы организовали, спланировали, приготовили, использовали и потратили свое время за пять дней, и предложите конкретные действия, с помощью которых вы собираетесь увеличить эффективность вашей работы в этом направлении. Например, сравните, как вы действительно потратили час и как вы планировали этот час потратить в свете текущих целей и стремлений в вашей работе.
- Изучение работы менеджеров подтверждает, что большинство из нас планируют свою работу, поскольку время — это наш самый драгоценный ресурс. Пока мы не начнем управлять временем, мы не сможем управлять ничем.

- В результате чтения этой главы, а также письменного учета того, как вы тратите свое время, вы будете развивать личное ощущение времени. Это ощущение необходимо, поскольку оно будет влиять на вас в течение всего рабочего дня.

«Бегите галопом, месье, и не забывайте, что мир был сотворен за шесть дней. Вы можете просить у меня все, что пожелаете, кроме времени».

Наполеон

## ГЛАВА 4

### КАК УСТАНОВИТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

Все планирование — это осмысление будущего во времени. Что изменяется в наших планах — так это насколько далеко мы можем планировать и насколько точно мы можем это сделать. Всегда существует временной предел выполнимости плана, ограниченный каким-либо отрезком времени. «Весьма мудро смотреть вперед, — сказал однажды Уинстон Черчилль, — но глупо смотреть вперед дальше того, что вы сможете увидеть». Если рассматривать чересчур большие отрезки времени, то, скорее, сможете мечтать, чем думать.

Представьте себе, что идете пешком по холмам. Вы видите объекты на переднем плане и вскоре окажетесь на одной линии с ними. Объекты на среднем плане расположены несколько дальше, и объекты дальнего плана — возможно, на более высоких холмах. Такая аналогия применима к жизни и работе.

Кажется очевидным, что не представляется возможным провести резкую границу между передним планом и средним, и также между средним планом и перспективой. Все они образуют часть континуума, форма которого меняется при вашем движении.

Является ли передний план — ваше ближайшее время — содержанием секунд, минут, часов, дней или недель? На этот вопрос не следует отвечать категорично, по крайней мере до тех пор, пока ваше восприятие с помощью обстоятельных факторов не подскажет вам, ближайшее это время или нет. Например, для болезненного человека передний план может сократиться до нескольких минут, так же как для вас сократится обзор на холмах из-за тумана или моросящего дождя. Вы будете погружены во мрак, поскольку ваша видимость будет ограничена всего несколькими метрами.

Несмотря на эти субъективные факторы, различие между передним планом, среднесрочным и перспективным планированием полезно, и вам следует научиться думать и планировать во всех трех диапазонах. Используя военную терминологию, я буду называть эти три типа мышления тактическим, оперативным и стратегическим.

Цель этой главы состоит в том, чтобы помочь вам мыслить стратегически о вашей жизни и работе. Это предполагает попытку с вашей стороны посмотреть вперед по времени, существенно далее ваших текущих обязанностей, увидеть, если вы сможете, различить очертание событий, которые должны произойти. Какой ландшафт сможете вы увидеть на горизонте? Вы сможете захотеть выбрать некоторые особенности или области (часто отвергаемые другими), в которых вы будете гидом самому себе. Они могут быть названы вашими стратегическими целями. Их совокупность составляет ваше желаемое будущее.

## Планирование жизни в перспективе

Современный энтузиазм в планировании жизни — установление стратегических целей для одной жизни — берет свое начало в Америке. Он широко распространился в Британии и других странах благодаря книгам по управлению временем. Вам следует быть весьма осторожными, принимая концепцию планирования жизни как ментальный пакет соглашений.

Английское слово «гол» (goal) пришло из мира спорта. (Заметим, что в английском языке слова гол и цель являются синонимами.) Первоначально слово «гол» обозначало конечную точку следа, такую, как финишный столб. Теперь оно относится к области, в которую игроки в футбол и другие подобные игры пытаются провести мяч, чтобы победить, а также результирующий счет. В своем переносном и более общем смысле гол означает конец, к которому направлены усилия и стремления.

Американцы или британцы как люди, любящие спорт, легко заимствуют спортивные термины для описания обычной жизни. Например, выражение «Это не крикет» используется как термин общего неодобрения в Британии. (Сейчас само пристрастие к конкурентной борьбе и фраза, относящаяся к выигрышу не по правилам в игре в крикет, как и в другие виды спорта, отчасти потеряли свое значение.)

Американский образ жизни придает еще большее значение победе (выигрышу), чем британский. Они в большей степени склонны рассматривать жизнь как конкурентную борьбу, игру, где есть победители и проигравшие. Для них имеет огромное значение быть среди победителей. Отец президента Кеннеди неоднократно внушал ему: «Приходящий вторым приходит никуда».

В такой культуре первые вопросы, которые человек задает себе в любой ситуации, будут такими: «В какую игру я играю? Что означает забить гол? Как отличаются победители от проигравших?» Забить гол в жизни означает быть конкурентоспособным, скажем, стать президентом или заработать миллион долларов в течение десяти лет. Многие стремятся стать президентами, но только один получает приз. Доллары — редкий ресурс, и все стремятся обладать ими. Если кто-то имеет миллион долларов, то другие, по-видимому, потеряли эти деньги. На рынке, как и в политике, есть свои победители и проигравшие.

Мышление в рамках спортивных терминов забивания голов оказалось весьма успешным. Например, когда президент Кеннеди сказал, что Америка пошлет человека на Луну в течение ближайших десяти лет, это было равносильно тому, что вся нация забила гол. Это означало, что американцы конкурировали с русскими, которые теоретически могли выиграть это соревнование. Этот гол был забит по общему признанию за счет огромных затрат человеческого времени и еще больших вложений денег в программу полета на Луну. Стоило ли заниматься этим делом? Могли ли затраченные ресурсы быть потрачены более плодотворно или на другие земные проекты?

Действительно, русские не пытались послать человека на Луну раньше американцев. Они забивали другие голы в освоении космического пространства; они конкурировали в этой игре. Космическое пространство используется ныне в военных целях и является важным фактором в Большой Игре, которую ведут сверхдержавы. Спорт и война — это двоюродные братья.

Эквивалентом слова гол на языке военной теории и практики является слово цель. Выражаясь литературным языком, цель — это точка, к которой направлено движение отряда. В более общем смысле это может быть любая точка, к которой стремятся, и слово «цель» имеет одно из нескольких значений результата, для достижения которого направлены усилия.

Выражение «стратегический гол» соединяет обе метафоры, как военную, так и спортивную. Слово «стратегия» произошло от греческого слова «руководитель отряда». Стратегия — это тип мышления и планирования применительно к пивным задачам. Это искусство составления планов и применения военной хитрости для достижения общей конечной цели, заключающейся в капитуляции противника.

Следует сказать несколько слов в защиту спортивной и военной аналогии (которые едва ли осознаем как аналогии, настолько они взаимосвязаны и пронизывают всю нашу повседневную речь), поскольку они весьма близки друг к другу. По крайней мере, в отношении голов все ясно. При попытке забить гол или достичь цели неясные стремления принимают осязаемые и достижимые формы. Причем в некоторых сферах жизни эта метафора обладает еще большей силой, чем в других. Особенно они применимы к предпринимательской деятельности во всех ее формах (смотри следующую главу). Но эти аналогии абсолютно неприменимы к некоторым сферам нашей личной жизни. Попытка рассматривать жизнь как игру, в которой ведется конкурентная борьба, как войну с ведением боевых действий или как управляемый бизнес вскоре заканчивается крахом. Спорт, как и война, применимы к другим сферам, да и жизнь требует применения других аналогий.

## Жизнь — это путешествие вперед

Никто серьезно не думает, что его или ее жизнь представляет собой путешествие, но эта метафора глубоко запечатлена в западной культуре. Я бы хотел предложить несколько примеров, в которых эта метафора весьма полезна, когда вы бросаете взгляд на вашу будущую жизнь.

Предположим, что вы совершаете путешествие, которое вы сами запланировали. Вы совершенно точно определяете место, в котором вы хотите оказаться завтра ночью.

Давайте назовем это вашей первой целью. Эта цель реальна и легко достижима. Вам несложно определить цели и для других ночей, включая и город или поселок, в котором ваше путешествие заканчивается. Слово «конец» имеет в данном случае два значения: конец во времени и конец как цель или объект.

Примерно в течение трех столетий слово «гол» никак не было связано со спортивной терминологией и обозначало конечную цель трудного путешествия. Только если вы хотите взойти на вершину Эвереста или достичь Южного полюса, тогда вы можете охарактеризовать эти места как голы. Но когда вы едете утром на местном трамвае, и не стоит называть целью несколько пройденных шагов, тогда это не гол вашему путешествию. Конечно, оно может превратиться в гол, если трамвай сломается и вам придется пройти пешком следующие двадцать миль.

Аналогия с путешествием, по крайней мере потенциально, свободна от намеков конкуренции и победителей/проигравших. Вы можете устанавливать цели и задачи для себя, которые предполагают, что вы стремитесь быть первыми. Но, как и всякая аналогия, она перестает действовать, если распространять ее слишком далеко.

Например, строго говоря, не существует карт будущего. Вы можете взглянуть на Эверест и на Южный полюс на карте и решить, как туда добираться. Но не существует таких «мест», на которые вы могли бы взглянуть в справочнике будущего. В этом отношении жизнь больше похожа на изучение неизвестной страны, чем движение по маршруту, нанесенному на карту.

Вы можете, однако, делать общие предположения о будущем. Зная по собственному опыту, что жизнь течет более или менее непрерывно и при этом быстро изменчива; повседневная жизнь людей носит вероятностный характер и этим отличается от человеческого общества, которое остается более или менее таким же завтра, как и сегодня. В краткосрочном плане это позволяет вам действовать так, как если бы будущее являлось предсказуемым.

Например, пост президента Соединенных Штатов будет сохраняться еще пять лет. Поэтому теоретически любой сенатор или губернатор может планировать занять Овальный кабинет Белого дома. Вершина карьеры — готовое путешествие — уже существует. Если вы окажетесь на вершине лестницы или эскалатора в такой карьере, значит, вы смогли одолеть ясно различимую вершину.

Одоление таких общественных или корпоративных высот шаг за шагом становится смыслом для одних людей и не имеет смысла для других. Менее очевидно, что стратегические цели могут устанавливаться в других сферах деятельности, не затрагивая в остальном человеческую жизнь. Устанавливал ли Шекспир для себя стратегическую цель стать величайшим драматургом на свете и не планировал ли он в соответствии с этим свою деятельность?

Весьма вероятно, что он так и думал. Он мог, однако, мечтать о величии, когда был еще ребенком. Как гласит испанская поговорка: «Если вы не строили воздушных замков, вы не постройте замков нигде».

Вы можете планировать часть своего времени, но не планировать все полностью. В самом деле, некоторые люди планируют вполне конкретную цель своей жизни: стать президентом Соединенных Штатов. Но такая цель может привести и к смиренной рубашке. Более того, когда вы достигнете вашей цели, какая цель станет следующей? Вы должны мыслить более широко и не пытаться установить одну-единственную цель.

## Знайте себе цену

Цена имеет важное значение, когда вы думаете о том, стоит ли тратить время на данную цель и заслуживает ли внимания попытка ее достичь. Возможен и обратный эффект, если вы тратите ваше время и энергию на что-то или на кого-то, что может быть вообще не достойно вашего внимания и вашего времени. Вообще говоря, в некоторой степени выбор цели и усилия, которые мы на нее затрачиваем, и придают ей значимость.

В контексте концепции управления временем значимость цели должна играть наиболее важную роль. Цели — это звезды, которые направляют ваш путь. Вы не можете прикоснуться к ним, взяв их в руки, но, подобно моряку или путнику в пустыне, вы можете использовать их как ориентиры, и, следуя по пути, который они указывают, вы достигнете места назначения. Искусство навигации особенно важно в такие времена, когда ваше будущее по той или иной причине больше похоже на не отмеченное на карте море, чем на несколько прогулок по хорошо знакомой реке.

Значимость цели играет критическую роль при определении вашего курса вне зависимости от того, осознаете ли вы ее или нет. Первый шаг в направлении усовершенствования вашего искусства навигации заключается в том, чтобы начать осознавать огромную важность, которую оказывает на вашу жизнь выбор ваших целей в настоящий момент.

Питер Паркинг был вполне удовлетворен своей работой, когда он работал коммерческим директором в большой косметической компании. Ему нравилось его общественное положение и высокий оклад, который он получал на работе; он путешествовал по всему миру, останавливаясь в дорогих отелях. Но у него зародилось желание встать во главе многонациональной материнской компании, и это желание заставляло его работать день и ночь. Свои выходные он проводил, уединяясь и думая о бизнесе или обсуждая по телефону дела со своими коллегами или покупателями.

В возрасте 56 лет, когда он получил кресло члена совета директоров, с ним развелась его жена и он получил второй приступ язвенной болезни. На следующий год он заболел ишемической болезнью сердца, и врач прописал ему оставить его единственное оставшееся развлечение — уединенные восхождения в горы.

Перед тем как ему исполнилось 58 лет, он был настолько занят достижением своей цели, которая при успешной реализации почти наверняка позволила бы ему стать председателем совета директоров, что не смог приехать в больницу к своему восемнадцатилетнему старшему сыну, у которого обнаружили опасное заболевание. Спустя всего один день после того, как Питер достиг вершины своей карьеры, его сын умер.

«Хотя я никогда не имел достаточно времени, чтобы уделять его моему мальчику, — сказал Питер своей секретарше, — мой сын был для меня самым дорогим существом на свете». Но вопрос остается: а был ли?

Эта история предупреждает всех нас знать наши основные ценности и постоянно держать их в поле зрения. Позвольте же другим людям самим ставить эти вопросы и не считайте себя вправе решать эти вопросы за них.

Знайте ваши ценности и твердо придерживайтесь ваших принципов. Но не делайте ошибки, навязывая другим свои цели. Помните, что писал Уильям Джеймс: «Первое, что следует выучить при общении с другими людьми: не вмешивайтесь в частные дела других людей, и вы будете вполне счастливы, поскольку в таком случае и другие не будут вмешиваться в ваши личные дела».

## ИНТЕРЕС К ЖИЗНИ

**Если вы хотите пользоваться одним из величайших наслаждений жизни, роскошью обладания достаточным количеством времени, времени для отдыха, времени обдумывать вопросы от начала до конца, времени определять дела, которые следует сделать и которые вы сможете сделать наилучшим образом, помните, что существует только один путь. Вы должны иметь достаточно времени, чтобы обдумать и спланировать ваши дела, распределив их по степени важности. Ваша жизнь приобретет новый интерес, и вы добавите годы к своей жизни и больше жизни к своим годам. Расставьте все ваши дела по своим местам. Пускай каждое ваше дело будет иметь свое время.**

Бенджамин Франклин

Ценность может быть выражена с помощью языка словом «цель», с другой стороны, установление целей можно определить, используя шкалу ценностей. Например, если вы поставите целью номер один в своей жизни реализацию своих способностей и возможностей, то это покажет, что для вас личность стоит на первом месте. Тогда развитие и другими людьми своих способностей и возможностей также хорошее и достойное занятие. Если развитие ваших способностей и возможностей доходит до того, что вы начинаете считать, что накладно тратить время на других людей, то вы в конце концов можете прийти, как и доктор Сэмюэль Джонсон, к выводу: «Влюбленный в себя соперников не имеет».

## Природа политики

Иногда невозможно четко сформулировать стратегическую цель. В этом случае целесообразно выбрать наиболее важную из имеющихся целей, достижение которой будет подобно занятию командной высоты. Вы можете совершенствовать ваши стратегические способности. Даже когда вы не знаете точно, где вы идете, всегда возможно некоторое движение вперед, и оно может привести к неожиданным результатам. Колумб отправился на поиски Индии, а вместо этого открыл Америку.

Подобно тому как стратегия и тактика являются различными видами деятельности, которые вы используете для достижения целей, точно так же различаются политика и рутина. Как связаны эти два вида задач с управлением временем? Рутинные дела мы обсудим в следующих главах, а сейчас сфокусируем свое внимание на политике.

Политика определяет выбор принципиальных решений. Она может помочь вам сделать выбор, когда вы стоите перед необходимостью их принятия. Например, вы можете принять установку на проведение отпуска весной или осенью, а не летом. Такая установка не будет абсолютно неизменной, но будет вашей генеральной линией. Она будет сохранять вам время, поскольку вы не будете каждый год ломать голову над этим вопросом.

Очевидно, что выбор политики очень важен, как для отдельного человека, так и для руководителей корпорации. Отметим еще раз, что политика не то же самое, что стратегия, хотя она может и быть связана с ней. Ваша политика — это набор основополагающих принципов, которые руководят вашими действиями.

Не следует рассматривать политику как какой-нибудь вид деятельности, образ действия или рутинную процедуру. Ни один из этих случаев не является политикой. Однако роль, которую играет политика в контексте этой книги, вытекает из того факта, что принятие решений — это весьма трудоемкий вид деятельности. Если вы в состоянии сократить время, потраченное на мучительное принятие решений по многим вопросам, заменив его принятием нескольких фундаментальных решений, вы станете более свободными.

Политика — это не то же, что правило. Например, компания может объявить, что она установила для себя правило не давать и не получать взяток. Теоретически всегда возможны исключения из этого правила, но исключения не рассматриваются. Политика — это руководящий принцип, а не правило. Это подразумевает, что лицо, проводящее такую политику, будет разумным и осторожным.

Как политика, так и правила должны быть абсолютно ясными, поскольку их основная цель избавиться от неразберихи и потери времени. Политика не устанавливается раз и навсегда. Когда возникает необходимость, она может быть и пересмотрена. Когда политика устаревает или выясняется, что она ошибочна, то ее следует изменить. Если ее меняют слишком часто, это означает, что она перестает служить своим целям и приводит к неразберихе и потере времени. Порядок — контрпорядок — беспорядок.

## Ключевые моменты

- Сравнение вашей жизни с путешествием — это сильная метафора. Рассмотрение вашей жизни как путешествия может оказать вам определенную помощь.
- Некоторые путешествия имеют цели и маршруты, другие представляют собой исследование неизвестного.
- Политика совсем не то же самое, что стратегия. Вы можете достичь успеха без стратегии. Когда вы внезапно встречаете препятствия, проблемы или кризисы, полезно иметь ясную политику, которая будет руководить вашими действиями.
- Следует развивать ощущение цели и ощущение направления движения. Они возникают из ментальных попыток определить по крайней мере некоторые стратегические цели и затем энергичного их достижения. Вы всегда можете видоизменить или вообще заменить их, используя накопленный опыт.
- Имейте представление о целях вашей жизни, поскольку они определяют направление вашего движения и образ действий, с помощью которого вы тратите свое время. Проводите их ежегодный обзор, выделяя для него определенное время. Представьте их как звезды, по которым вы ориентируете ход корабля вашей жизни.
- Не пытайтесь без необходимости навязывать цели другим. «Бог знает хорошо, кто является наилучшим странником».

Если вы не знаете, где вы идете, попытайтесь отыскать какую-нибудь дорогу.

## ГЛАВА 5

### КАК ПОСТРОИТЬ СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ПЛАНЫ

Оперативные планы рассчитаны на среднесрочное управление вашей жизнью или вашей организацией. Пользуясь военной терминологией, стратегия — это дело генералов, а тактика — полковников и ниже. Оперативные планы относятся к промежуточному уровню управления — это уровень ответственности дивизионных и бригадных командиров.

Следует отметить, что как интервалы будущего времени, так и объемы деятельности, которые включают в себя оперативные планы, могут изменяться в весьма широких пределах. Среднесрочное планирование может охватывать период в пределах трех-четырех месяцев, а может затрагивать период года или двух, а если речь идет о гигантской нефтяной корпорации или

международном банке, то такой период может быть еще больше. Вы можете выбрать среднесрочный период по своему усмотрению. Кварталы года вполне подходят для подведения итогов при оценке достижения целей, но не долгосрочного планирования. Однако при составлении личных среднесрочных планов промежутки времени могут быть и короче квартала. В дальнейшем в этой главе я буду предполагать, что среднесрочный план может иметь срок от одного до двенадцати месяцев.

Как правило, чем дальше в будущем времени должно произойти событие, тем менее оно предсказуемо. Существуют инструменты, такие, как телескопы, которые позволяют рассмотреть предметы на большом расстоянии в пространстве, не существует «машин времени», которая позволила бы заглянуть в будущее. Оперативные планы как раз и составляются на такие временные диапазоны, которые расположены и не слишком близко, и не слишком далеко от вас. Такое определение является необходимым, но не достаточным.

С чего следует начать, со стратегического или оперативного планирования использования вашего времени (с использованием вашей энергии, способностей и денег, которыми вы можете распоряжаться)? Следует заметить, что вопрос поставлен некорректно, поскольку на него нет однозначного ответа. Размышляя логически, мы можем предположить, что стратегическое планирование должно быть приоритетным. Поскольку, если вы не видите вершины отдаленного холма, к которому вы направляетесь, вам трудно будет определить, какую же выбрать дорогу из тех, которые расположены перед вами. Однако отвлечемся на мгновение от аналогий и тогда мы увидим, что энергичное оперативное планирование целей и задач может существенным образом влиять на более отдаленное будущее. Другими словами, стратегия может возникать из оперативного мышления. Ситуация может быть описана в рамках аналогии дедуктивного и индуктивного мышления о вашем будущем: идти ли от общего к частному или от частного к общему. В некоторых обстоятельствах вы можете реализовать ваши планы только с помощью оперативного планирования. В таком случае сейчас и начнем.

Составление бюджета времени

Эффективность, как уже говорилось, это умение правильно делать дела, а результативность — это умение делать правильные дела. Но как узнать, какие же из дел, которые вы сейчас должны выполнять, являются правильными?

Ясно, что первым делом следует откинуться на спинку стула и задать себе следующие вопросы: «Каковы мои ключевые цели и задачи в ближайшие три месяца? Какие важнейшие дела мне необходимо закончить, продолжить выполнение или начать? Как моя жизнь и работа должны отличаться в предстоящем году от нынешней ситуации?»

Понятно, что ответы на эти вопросы можете дать только вы сами. Мы же

предлагаем вам несколько способов ясного мышления, с тем чтобы результаты вашего оперативного планирования могли быть оценены с помощью четких критериев, позволяющих оценить эффективность реализации. Вы сами будете писать музыку, но я могу вам рассказать, как написать музыку так, чтобы оркестр мог ее сыграть.

Начнем с наиболее трудного эпизода из всей программы — откидывание на спинку стула. Вы должны откидываться назад таким образом, чтобы можно было видеть максимально широкую панораму. Люди, которые заняты чрезмерной ежедневной работой за столом, приобретают привычку узконаправленного видения. Они не могут видеть за деревьями леса. Откидывание назад освободит их от этого недостатка. Упражнение следует повторять снова и снова до тех пор, пока это не станет вашей второй натурой.

Представим себе, что ваш разум имеет две линзы, как фотоаппарат. Линза с широким углом захвата позволяет вам увидеть общую панораму в среднесрочной перспективе, в то время как телескопическая линза позволяет вам сосредоточиться на отдельных деталях некоторых объектов.

Вы получите возможность наблюдать и широкую панораму, и отдельные участки впереди, если вы подниметесь на вершину холма или пролетите на вертолете. Представьте себя в вертолете, из которого вы сможете рассмотреть ваши ближайшие шесть месяцев. С этой высоты вы увидите самые главные особенности выступающего рельефа.

В 1960 году корпорация «Шелл» определила это видение с вертолета как основную составляющую успеха ее старших менеджеров. Независимо от того, работаете ли вы самостоятельно или в организации, вам следует развивать эту способность.

ТАБЛИЦА 5.1. Менеджеры компании «Шелл» — оцениваемые качества	
КАЧЕСТВО	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Воображение	Способность и стимул распознавать различные полезные возможности и альтернативы, которые присущи проблеме, но которые незаметны при поверхностном рассмотрении
Ощущение реальности	Степень восприятия, при которой индивидуальная оценка какого-либо предпринятого действия показывает, что были учтены реальные особенности ситуации. Человек почти всегда инстинктивно ощущает или интуитивно чувствует, что он действует правильно
Способность анализа	Способность и стимул к преобразованию, прекращению или новой формулировке явно усложненной проблемы в решаемую задачу. Продолжение анализа проблемы до тех пор, пока все относящиеся к делу аспекты не будут осмыслены или критически проверены

КАЧЕСТВО	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Видение с вер- толета	Способность и стимул к взгляду на проблему с более высокого пункта наблюдения с одновременным привлечением внимания к важным деталям, относящимся к делу. Увязывание фактов и проблем в рамках более широкого контекста задач и одновременное установление системных связей рассматриваемой задачи со всем комплексом проблем. Формирование всей работы на основе персонального видения

Резерв времени для панорамного планирования. Наблюдения за работой менеджера, приведенные в главе 2, показали, что планирование дня достаточно часто и легко нарушается из-за неэффективной работы менеджера. Планирование не требует вашего внимания, но не стоит пренебрегать им. Инвестируйте время в обдумывание и планирование будущего, и эти инвестиции принесут вам щедрые дивиденды. Установите даты и отведите на это планирование время в своем ежедневнике сейчас.

Часто бывает полезно отключиться от привычной обстановки и выйти из круга общения на день или два для того, чтобы осуществить такое планирование. Смена обстановки и уход от вашей повседневной жизни могут дать мощный психологический эффект, позволяющий увидеть новые перспективы и решения ваших проблем.

## Какой оперативный план вам нужен

По существу, оперативный план должен показать вам и другим ограниченное, но выполнимое число целей и задач, достижение которых обеспечивается выполнением вашего плана.

В определенный календарный период, предполагая, что вы не начинаете все сначала, группа задач/планов находится на разных стадиях выполнения. Эта ситуация напоминает управление портфелем акций, каждый пакет которого обладает своим вкладом и уровнем выполнения.

Правильно составленный план должен точно описывать в деталях, какие шаги должны быть предприняты для полного выполнения задачи. Когда вы продумали план от начала до конца, после этого попытайтесь также осмыслить его, проходя от конца к началу. Это поможет вам избежать пропуска важных шагов.

Хороший план должен всегда отвечать на вопросы: Кто? Когда? Где? Как? Что? Почему? Если вы сомневаетесь и даже если вы не сомневаетесь, имеет смысл проверить план с кем-нибудь еще. Вы можете сделать ряд неправильных предположений, которые другой человек выявит и поможет исправить. Как говорится: одна голова хорошо, а две — лучше.

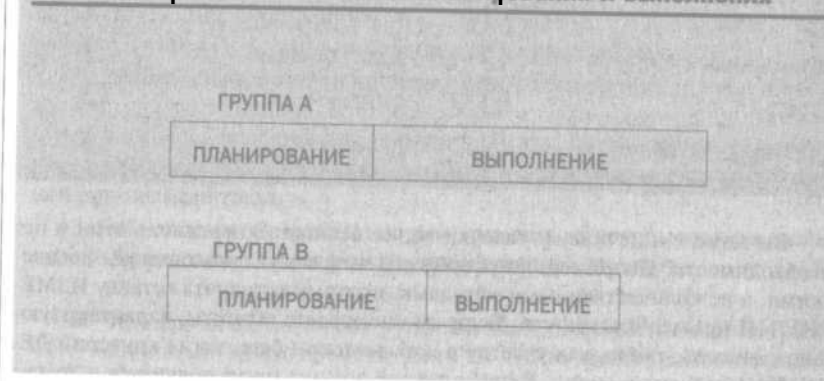
Что оперативный план не будет делать за вас, так это сам выполнять свои же пункты. Оперативный план — это не более чем архитектурный про-

ект. Если вы по своей природе только архитектор, а не строитель, то ничего не произойдет.

С другой стороны, хороший оперативный план сохранит вам время — много времени. Помните, исследование работы менеджеров подтвердило то, что внутренний голос говорит вам: чем больше времени отпущено на планирование проекта, тем меньше времени потребуется для его выполнения. Представим себе две группы, работающие над одной и той же общей задачей. Группа А не желает планировать работу: лидер группы тщательно осмыслению задачи предпочитает энергичные действия, считая, что он сам позаботится об устранении потерь времени. В результате группа А тратит слишком много времени на решение задачи. Например, никому в группе не видна четкая цель, не рассматриваются альтернативные способы решения задачи.

Напротив, группа В затратила достаточное время на разработку плана. Определена ясная цель и четко поставлена задача; определено время, отведенное на решение задачи, и понятны условия ее выполнения. Из всех возможных методов решения задачи выбран оптимальный. Группа может использовать метод мозгового штурма для генерации новых идей. Каждый член группы осознает свою ответственность. Работа будет сделана существенно быстрее.

ТАБЛИЦА 5.2. Соотношение планирования и выполнения



Изучение фазы планирования в обеих группах позволяет сделать вывод, что лидер группы А обладает решительностью. Но, рассматривая результаты работы в вышеприведенном примере, мы сразу видим, кто принимает лучшие решения.

Принципы подобного планирования позволяют сохранить время и применимы ко всем уровням: стратегическому, оперативному и тактическому. Работая в таком ключе, всегда помните принцип: «Каждый час, потраченный на планирование, сохраняет три или четыре часа на выполнение задачи».



## Характеристика целей и объектов

Суммируя ранее сказанное: «цели» (goals) и «объекты» (objectives) — это слова, взятые и спортивной, и военной терминологией, соответственно. Для того чтобы система управления временем эффективно работала, она должна иметь хорошо разработанную терминологию, то есть слова должны ясно выражать понятия. Объекты — это осязаемые предметы и находятся под рукой (цель для стрельбы из лука дает другую аналогию). Понятие цель может применяться для больших расстояний или для больших трудностей.

Вспоминая, что страницу или две назад вы определили, по крайней мере, один объект на следующие шесть месяцев вашей жизни или работы, проверим его теперь, используя следующие критерии.

**ТАБЛИЦА 5.3. Контрольный лист - критерии хорошего объекта**

### КРИТЕРИИ ДЛЯ ВАШЕГО ОБЪЕКТА

Ваш объект —

ЯСНЫЙ	<input type="checkbox"/>	ПРАКТИЧЕСКИЙ	<input type="checkbox"/>
СПЕЦИФИЧЕСКИЙ	<input type="checkbox"/>	СОМНИТЕЛЬНЫЙ	<input type="checkbox"/>
ИЗМЕРИМЫЙ	<input type="checkbox"/>	УСТАНОВЛЕННЫЙ	<input type="checkbox"/>
ДОСТИЖИМЫЙ	<input type="checkbox"/>	СОВМЕСТИМЫЙ	<input type="checkbox"/>
ОПИСАН	<input type="checkbox"/>	СТОЯЩИЙ	<input type="checkbox"/>
ОГРАНИЧЕН ВО ВРЕМЕНИ	<input type="checkbox"/>	ДЕЛИМЫЙ	<input type="checkbox"/>

Вы можете и не ставить галочки во все вставки. Возможно, в этом и нет необходимости. Например, некоторые объекты могут быть оценены логическими, а не количественными методами, поэтому заполнять вставку ИЗМЕРИМЫЙ нет необходимости. Если вы оцениваете объекты, характеризующие личность, такие, как участие в марафонском беге, тогда критерий ДЕЛИМЫЙ не будет уместен. В приведенной вставке могут появиться и другие критерии. С другой стороны, вы можете иметь дело со столь неопределенным объектом, что вместо плана вам придется использовать другой метод.

## Нормы времени для рутинных дел

Когда мы размышляем о нашей будущей жизни и работе, мы должны в первую очередь думать о целях и объектах. Например, менеджер хочет продвигаться по служебной лестнице или приобрести новый дом.

Достойным объектом для его корпорации в ближайшие шесть месяцев может быть выпуск нового продукта на северо-востоке.

Но в основе всей активности человека лежит непрерывно продолжающаяся деятельность, которая может быть описана как достижение тривиальных целей. Такие дела обычно обозначаются одним кратким словом — «рутина».

Слово «рутина» происходит от французского слова route, «маршрут», и обозначает давно устоявшуюся процедуру, нечто такое, что вы делаете привычно и регулярно. Это как дорога, ведущая к вашему дому: вы настолько хорошо ее знаете, что даже не задумываетесь о маршруте, когда направляете автомобиль к своему дому. Она, конечно, представляет существенно меньший интерес, чем неизвестная дорога, по которой вы едете в выходные на пикник.

В силу того, что рутинные дела мы выполняем слишком часто, мы легко можем их не заметить в нашем управлении временем. Поскольку такие дела выполняются механически, неизменно и скучно, рутинные дела могут также служить причиной бесполезной траты значительного количества времени. Если это так, то следует по возможности сократить время, затрачиваемое на рутинные дела.

Более того, в силу того, что рутинные дела более или менее привычны, мы и не уделяем им достаточного внимания.

Перед тем как приступить к очередному оперативному планированию, попытайтесь выявить некоторые из таких устоявшихся и повторяющихся видов деятельности и внесите их в приведенную ниже таблицу.

В таблицу следует внести критерии целей и намерений, цели и объекты. Вы или ваши сотрудники должны приготовить обзор, в котором построчно будет указано, сколько времени обычно занимает каждая задача. Каждую задачу следует разбить на измеряемые части с использованием методов научной организации труда.

Затем установите реальные нормы времени, за которые можно решить задачу. Кроме того, следует учитывать следующие моменты:

- На первый взгляд любая рутинная деятельность отнимает непропорционально много времени. Если вы что-то делаете самостоятельно и при этом у вас есть в подчинении сотрудники, рассмотрите возможность делегирования им части, а еще лучше всей рутинной работы. Не вредно и задаться вопросом: есть ли необходимость выполнять всю эту рутинную работу?
- Время от времени перерабатывайте заново ваши планы. При существенном отклонении от установленных норм уточните рабочий план и оцените заново нормы времени.
- Исключить применение закона Паркинсона — работа занимает все время, отведенное на нее.

ТАБЛИЦА 5.4. Нормы времени	
ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЛИ ПРОЦЕДУРА	НОРМА ВРЕМЕНИ

Следует уделить особенное внимание нормам времени рутинных задач. Действительно, устанавливая нормы времени для таких действий и процедур, вам следует начать рассматривать такие процедуры, как объекты.

Анализ, основанный на этой идее, позволит вам ввести новые, эффективные критерии, позволяющие бороться с однообразием рутины: механическим, бездушным и непреклонным, выполняемым по давно установившимся шаблонам.

Квартальный обзор

Через три, четыре или шесть месяцев (по вашему выбору) вам следует сделать обзор. Вы можете рассматривать его как учебное упражнение, которое позволит вам на практике стать искусным мастером в управлении временем. Но практика, которая не руководствуется теорией или принципами управления, малоэффективна, если не сказать бесполезна.

Приглядитесь повнимательнее к целям, которых вы не смогли достичь в рассматриваемый период. Что было сделано неправильно? Есть четыре основные причины, указанные в таблице, приведенной ниже. При этом старайтесь не снимать с себя ответственность и перекладывать ее на внешние обстоятельства: это может войти в привычку. Люди часто объясняют свои неудачи неблагоприятными внешними обстоятельствами или вмешательством таких сил, с которыми человеку невозможно бороться.

Если вы мыслили стратегически в течение всего рассматриваемого периода времени, вы сможете либо отказаться от целей, либо изменить их по вполне объяснимым причинам. Во-первых, возможно, перед вами откроются существенно более важные стратегические цели или серьезное препятствие заставит вас изменить ваш курс. При планировании всегда следует выделять некоторый лимит времени на непредвиденные обстоятельства. Абсолютно жестко составленный временной график (без резерва хотя бы в 20%

времени) никогда не будет выполнен. Непредвиденные обстоятельства и новые проблемы, даже кризисы, являются неотъемлемой частью нашей жизни. Умудренный опытом менеджер при планировании всегда учитывает такие приятные и неприятные случайности. Как сказал один израильский генерал: «План — это хорошая основа для изменения ваших намерений».

ТАБЛИЦА 5.5. Проверка причин, не позволивших добиться успеха	
Обстоятельства, которые вы не можете контролировать	Могли ли вы предвидеть эти обстоятельства 4 или 6 месяцев назад? Какие показатели вы проигнорировали?
Обстоятельства, которые вы контролируете	Какова ваша персональная мера ответственности за невыполненное дело: например, вы подобрали неопытных сотрудников или вообще не занимались подбором кадров? В чем заключаются ваши ошибки: в недостаточном планировании или некачественном выполнении работы?
Недостаточная мотивация	Планировали ли вы 4 или 6 месяцев назад, что вы не собираетесь за прошедший срок завершить часть своих задач? Задайтесь главным вопросом: действительно ли трудности, встретившиеся при решении задачи, обусловлены недостатком мотивации?
Недостаточное мастерство при определении объектов	Протестируйте все ваши цели и объекты по 12 критериям таблицы 5.3. Спросите себя: действительно ли, например, отсутствие жестких сроков выполнения задачи объясняет, почему она не была решена за прошедшее время?

Резюме

- Развивайте ваше Умение видеть с высоты вертолета — умение смотреть шире и глубже на работу, которую вы выполняете. Применяйте такое видение при стратегическом мышлении и определите ключевые оперативные цели и объекты.
- План создается для выполнения работы. Но это только половина дела. Другая половина заключается в применении плана. Помните, что планирование сохраняет вам время, сокращая затраты времени на выполнение задачи.
- Цели и объекты могут быть не вполне определены. Правильное определение целей и объектов — это искусство, которому нужно учиться. Подобно тому как настоящие серебряные вещи имеют пробу, указывающую процентное содержание серебра, так же ваши дела должны

быть точно определены, для каждого дела должна быть установлена степень его важности и срок выполнения.

- Вы сможете научиться тому, в какой последовательности следует выполнять ваши дела, только после того, как будете делать обзор по окончании срока планирования. Если задача не была решена, обдумайте ее еще раз после окончания установленного вами срока. Использование таблицы 5.5 позволит вам определить, какое из четырех условий, приведенных в таблице, не было выполнено. Не наступайте трижды на одни и те же грабли.
- Проявляйте гибкость, особенно если с ее помощью вы сможете достичь планируемых результатов. Не торопитесь менять цели и меняйте их только тогда, когда появляются новые, более достойные цели и возможности их достижения или когда внешние факторы действительно заставляют вас сделать это.

"Если вы хотите, чтобы что-нибудь произошло, вы должны иметь для этого время и пространство».

## ГЛАВА 6

### ПЛАНИРОВАНИЕ ДНЯ

«После всех лет, отданных менеджменту, выработали ли вы золотое правило менеджера?» Этот вопрос был задан Питеру Друкеру на конференции в Лондоне.

«Я не являюсь специалистом в области менеджмента, но я видел массу плохих менеджеров, — ответил Друкер. — Есть одно золотое правило: вы должны прежде всего спросить себя, сколько вы готовы заплатить, чтобы достичь результата, а не надеяться получить ответ в процессе решения задачи. Какой результат вы получите, если действительно выполните те два или три важнейших дела, и как это повлияет на решение общей задачи. Если вы сможете сделать это, то остальное легко можно учесть».

Стратегическое и оперативное планирование, которые были рассмотрены в двух последних главах, позволят вам дать ответ на вопрос Друкера. Ваше мышление должно быть ясным, системным и правдивым. Вы должны трезво оценивать себя и свое будущее и, кроме того, уметь применять при тактическом планировании «телескопические линзы» для фокусирования вашего внимания на конкретных вопросах.

Эта глава о том, как эффективно планировать ваше время, причем именно то время, которое доступно вам сейчас — сегодня. День — это естественная единица времени. Вчера уже было, а завтра еще не пришло, из этого следует, что сегодня должно быть центральным элементом тактического управления временем.

## Отношение ко времени

Перед тем как окунуться в практические занятия по ежедневному планированию времени, каждое утро следует задавать себе вопрос: «Как я собираюсь прожить сегодняшний день?» Поскольку и в самом деле иногда очень трудно жить насыщенной жизнью сейчас. Иногда, по вполне понятным причинам, вчера или завтра кажется нам более привлекательным, чем сегодня.

Существует и другой подход к оценке вашей программы по существу. Какую роль вы придаете сегодняшнему дню по сравнению с днем вчерашним или завтрашним? Помогает ли вам философия в удовлетворении ваших потребностей и удовольствий, преодолении препятствий и предоставлении возможностей сегодня?

Иногда люди, пытаясь разрешить эту проблему, говорят, что реально только сегодня. Но вы не можете быть вполне уверены в этом. В некотором смысле вчера еще более реально, чем сегодня, да и завтра может стать такой же действительностью. Если вы считаете действительностью только то, что вы видите и осязаете, то есть ваши ощущения в настоящем, то вы приуменьшаете ее значение.

Действительность, которую видит и ощущает человек, — это не более чем человеческая оценка, мир многократно сложнее, глубже и тоньше, и наши органы чувств — это необходимый, но не достаточный инструмент для его познания. Если вы будете считать, что завтра важнее, чем сегодня, то, возможно, такое суждение окажется для вас более реальным.

Бегство от жизни сознательно или бессознательно поворачивает ваше сознание к чисто воображаемой деятельности, к бегству от реальной жизни и обычных забот текущего дня. Вы можете убежать от сегодняшнего дня, живя воображаемой жизнью в прошлом или будущем. Конечно, само по себе бегство от жизни не является чем-то плохим или хорошим: время от времени все мы убегаем от жизни, по крайней мере в тех случаях, когда нашему сознанию, как и нашему телу, необходимо восстановить силы и сменить вид занятий. Но бегство от жизни, вошедшее в привычку, это другой случай: оно восстает против любых форм разумного планирования вашей жизни.

Философия и религия отчасти освобождают людей от привычки жить сегодняшним днем. Вера может освободить от забот или тревог о завтрашнем дне и от сожалений и вины о дне вчерашнем. Она может сформировать в нас такое отношение к прошлому, что мы будем видеть в прошлом только хорошее.

Мы будем спокойно вспоминать прошлое и перестанем критически оценивать каждый прожитый день. Такое мышление может привести к устойчивому мнению, что в будущем нас не ждет ничего хорошего, то есть к потере разумного оптимизма.

Зная по опыту, что идеал жизни — это жизнь на все сто процентов в данную минуту, и это, между прочим, изумительное состояние, которое только изредка достижимо. Если дело, которое вы выполняете, захватывает вас настолько, что оно поглощает всю душу и вы погружаетесь в иной, мистиче-

ский мир, и уже законы этого мира начинают вами управлять. Самое важное в этом мире — это более высокий уровень ощущения реальности и развитие интуиции.

Большинство из нас далеко отстоят от этого идеала. Это и в самом деле так, потому что сегодня ограничено рамками вчера и завтра, точно так же, как эта минута или час ограничены текущим моментом, который связан со временем до и после. Нам свойственно человеческое: «смотреть назад и вперед и желать того, чего нет».

Главная проблема заключается в достижении равновесия и чувстве гармонии. Две предыдущие главы были посвящены рассмотрению далекого и среднесрочного возможного будущего. Планировать время следует всем, неважно, касается ли это личных дел или управления большой корпорацией. Планирование начинается с составления плана, в котором указано, когда и что необходимо сделать, скажем, в ближайшие пять лет, а затем этот план разбивают на более короткие, например, трехмесячные периоды. Важность сегодняшних дел, их значимость определяются всей структурой вашего плана, учитывающего шкалу приоритетов. Но сегодняшний день имеет свою собственную автономию.

Я вижу сейчас, что сегодняшний день является следствием всех моих вчера и одновременно прелюдией всех моих завтра. Это время, когда я, если захочу, смогу отразить прошлое и сделать обзор как своей собственной жизни, так и попытаться нарисовать обобщенную картину. Это время, когда я смотрю вперед и пытаюсь отыскать звезды, по которым я направляю свой курс в будущее. Но у этого дня есть и свои собственные права, день общения с замечательными людьми, со своими запросами, обязанностями, возможностями, надеждами и страхами. Часть из них может быть связана с будущим, а часть нет. Забавно, что я не знаю истинной стоимости того, о чем я рассуждаю сегодня, за исключением, возможно, случайных вспышек прозрения или интуитивных догадок. Только в будущем, когда я брошу взгляд назад, я буду способен оценить, что же было существенным в моих рассуждениях, а что нет.

Если вы согласны с выводами, которые следуют из этих размышлений, вы видите, что наше внимание спокойно и твердо обращено на сегодня. Подобно омару в кастрюле, вам трудно вернуться назад во времени. Так же как и попасть в будущее, которое еще не родилось. Сегодняшняя работа должна быть сделана хорошо, и вам остается только как следует подготовиться, чтобы выполнить ее наилучшим образом. Но, чтобы выполнить работу, которая основана на вчерашнем и подготавливает вас к завтрашнему дню, вам необходимо тщательно планировать время каждого дня.

На основе личного опыта я предлагаю вам отводить не более десяти процентов вашего дневного времени на подведение итогов вчерашнего дня и планирование завтрашнего. Дни, когда вы составляете планы на большие сроки или подводите итоги за длительные периоды времени, должны быть исключены из этого правила.

## Начните с ежедневника на год

Ежедневник — это важный инструмент планирования времени. Некоторые подарки доставляют большее удовольствие, чем ежедневник на следующий год: вы смотрите на все эти пустые страницы и обещаете начать новую жизнь со следующего года.

Вид или форма вашего ежедневника зависят от личного вкуса. Многие люди предпочитают комбинацию ежедневников: большого формата — одна страница на день, который лежит в офисе и используется также и их секретарями, и карманного ежедневника. Важно, конечно, чтобы ежедневники были синхронизированы, в противном случае вы будете принимать приглашение на утренние встречи, а ваши секретари будут говорить другим, что вы свободны. (Вы можете принять систему, при которой ваш секретарь записывает посетителей только на те фиксированные часы приема, которые вы сами установили.)

В настоящее время существует большое разнообразие ежедневников, позволяющих планировать время бизнесменам. Некоторые рассчитаны на 18 месяцев, в других время планируется на два года. Такие планировщики полезны, если в вашей жизни и работе вы смотрите далеко вперед. (У некоторых музыкантов программа выступлений составлена на пять лет вперед.) Политика, когда вы сами назначаете встречи, является весьма разумной и, между прочим, отдает инициативу в ваши руки. В принципе старайтесь сохранить ваше право выбора встреч по возможности дольше. Не берите на себя обязательство встречаться до тех пор, пока не убедитесь, что эта встреча необходима. Используйте ваше право назначать встречи так же, как вы пользуетесь чековой книжкой (ваш текущий счет не резиновый), помните, что ваше время ограничено. Легче с самого начала ограничить встречи, но, когда ваш день слишком ими насыщен, вы испытываете дискомфорт и падает производительность труда.

Лично я предпочитаю пользоваться системой управления с помощью контрольного времени, которую считаю наиболее полезной. В кожаном блокноте для заметок с отрывными листами вы фиксируете ваш день, используете и другие страницы, которые с ним связаны. Вы можете держать на той же странице заметки по вашим ключевым целям и объектам: все важные заметки должны быть собраны вместе.

Приобретая ежедневник на следующий год, отметьте праздники, семейные события, дела, не связанные с работой, такие, как собрание членов гаражного кооператива или советов, членом которых вы являетесь. Это время у вас уже занято. Перенесите также все ваши рабочие обязательства в новый ежедневник. Добавьте в него все контрольные сроки, к которым должны быть выполнены основные дела.

Вдруг вы заметите, что календарь ваших дел на следующий год оказался весьма заполненным. Конечно, еще остается достаточно много времени, когда вы ни с кем не встречаетесь, однако этим временем вы должны распорядиться сами.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ДНЯ

Тот, кто каждое утро планирует дела дня и последовательно выполняет этот план, видит, что планирование прокладывает для него путь в лабиринте очень насыщенной и деятельной жизни. Упорядочение своего времени подобно лучу света, который проносится через все его дела. Но там, где нет плана, где контроль времени отдан на произвол случайностей, вскоре начинает царствовать хаос.

Виктор Гюго

## Ежедневный лист

Непростая работа составить программу дел для одного дня. Выберите день и отметьте на этом листе все дела, которые вы планировали сделать в этот день, а также то, что вы хотите выполнить в свободное время. К делам, которые запланированы заблаговременно, добавьте текущие: рутинные и те, что появились в последние дни.

С течением времени, когда вы наберетесь опыта, вы сможете воспроизводить лист в своей памяти, используя ежедневник только для контроля вашей памяти, а также в очень напряженные дни, когда вам предстоит много встреч и различных дел.

Установите пределы времени для выполнения каждой задачи. Выработайте умение всегда оценивать время, необходимое для выполнения любой работы, например проведение интервью или написание отчета. Проверяйте впоследствии реальные затраты времени, чтобы убедиться, были ли ваши оценки реальными.

Затем установите приоритеты. Приоритеты состоят из двух компонентов в различной пропорции: срочность и важность. Срочность означает, что вы должны отремонтировать проколотую шину вашего автомобиля, но само дело не является важным. Важное дело означает, что вам пора подумать о маркетинговой стратегии вашей компании, но это дело не является срочным. Но если дело и срочное, и важное, то это означает, что исполнительный директор вашей компании пригласил вас на совещание к нему в 4 часа 30 минут пополудни для обсуждения новой стратегии продаж.

Некоторые задачи, не являющиеся важными и срочными, тем не менее следует выполнить в первую очередь. В качестве хорошего критерия здесь можно использовать отношение время/прибыль. Если прибыль (или польза) велика, а затраченное время мало, то делайте это дело. Например, перед тем, как вы приступите к важному занятию, например к написанию письма с деловым предложением к вашему основному клиенту, может быть, вы поручите выполнение пары второстепенных дел вашим сотрудникам. Тогда вы сможете уделить те несколько минут, которые вы намеревались потратить на эти простые задачи, для более глубокого и обоснованного составления предложения вашему клиенту.

Некоторые люди используют систему приоритетов выполнения дел. Приоритеты обеспечиваются либо системой записи, либо присвоением номера, либо проставлением некоторого числа звездочек рядом с записанным делом. Приведем пример записи:

- А ДОЛЖНО быть сделано сегодня
- В СЛЕДОВАЛО БЫ сделать сегодня
- С ВОЗМОЖНО сделать сегодня

Возможно, вы и не дойдете до конца листа с записями А и В, но пусть это вас не беспокоит. Если вы будете выполнять работу в соответствии с теми приоритетами, которые вы сами установили, вы сделаете все важные дела, и это будет означать, что ваша система управления временем исправно работает.

При планировании вашего дня не пожалейте несколько минут и посмотрите на обложку вашего ежедневника. На ней приведен грамотный дневной бюджет вашего времени. Некоторые люди предпочитают планировать дневные дела утром, другие составляют дневной план накануне вечером. Такое планирование имеет преимущество, потому что вы можете заснуть на своем плане (то есть планирование может быть использовано как безвредное, но сильнодействующее снотворное).

Иногда после ночного отдыха в вашем плане возникают новые дела и могут меняться приоритеты (утро вечера мудренее). Ваше подсознание работает, пока вы спите, и предлагает эти решения так же, как и компьютер, решающий задачу в фоновом режиме. В качестве примера можно привести таблицу Менделеева: решение задачи было получено Дмитрием Ивановичем во сне.

Проверьте ваш спланированный день: есть ли в вашем расписании окна или небольшие промежутки времени, которые можно заполнить и эффективно использовать? Как говорил Фридрих Ницше: «День имеет сотню карманов, но только в том случае, когда вы способны все эти карманы заполнить». Весьма вероятно, что вы сможете заполнить запасные карманы, если вы сможете их найти и подобрать для них соответствующие задачи, такие, как написать письмо или позвонить по телефону.

Предупреждение: если вы сами переносите какое-то дело с одного дня на другой, это может рассматриваться как промедление. Тщательно проверьте этот случай, чтобы убедиться, что это не так.

Помните, что план должен быть гибким, если кто-то — член вашей семьи или важный покупатель — может предложить вам срочную встречу, причем эта встреча будет иметь самый высокий приоритет среди всех ваших ежедневных дел.

Какие дела являются самыми важными сейчас? Этот вопрос вы должны задавать себе постоянно в течение дня. Ответ, конечно, зависит от постоянно меняющихся обстоятельств и от запросов в данную минуту, и, кроме

того, он не должен быть согласован с вашими долговременными планами. Поэтому необходимо выработать ряд критериев, которые время от времени будут проверять свою ментальную дисциплину и будут служить совершенствованию правильного ощущения времени.

### ЦЕННЫЙ СОВЕТ

Чарльз Шwab — человек, который преобразовал Бетлехемскую стальную компанию в крупнейшего в мире независимого производителя стали, однажды за обеденным столом поставил сложную задачу перед консультантом в области менеджмента Чарльзом Ли: «Покажите мне, как я могу увеличить свою производительность труда, и я заплачу вам любую сумму в пределах разумного». Ли положил перед ним лист бумаги. «Каждый вечер записывайте все дела, которые вы собираетесь выполнить завтра, — сказал он, — и пронумеруйте их по степени важности. Начните следующее утро с выполнения дела под номером один и продолжайте его выполнять до тех пор, пока не закончите. Затем начинайте дело номер два, затем номер три, затем номер четыре и т. д. Не беспокойтесь, вы не успеете выполнить их все. Если вы не сможете выполнить ваши дела согласно этой системе, вы не сможете их выполнить ни в какой другой. Используйте эту систему каждый день».

Вскоре после этого Шwab отправил Ли чек на 25 тысяч долларов. Позднее он сказал, что это был самый полезный урок, который он получил за всю свою карьеру бизнесмена.

Эта практика проводить несколько последних минут каждого рабочего дня, подготавливая список дел на следующее утро, заслуживает всяческого поощрения. Менеджеры, добившиеся больших успехов, чаще всего отмечают именно ее в качестве инструмента, позволяющего эффективно планировать время. Если вы откладываете планирование до утра, часто приходится заполнять лист в спешке или небрежно, поскольку другие дела начинают занимать ваше время. Срочные дела выходят на первый план, совершенно вытесняя дела важные, которые вы бы поставили под номерами один, два или три.

Если вы обнаружите, что в результате вашего планирования работа идет не очень хорошо, спросите себя: «Выполняю ли я дела, которые обладают наивысшим приоритетом?» Если ответ будет «Нет» или «Сомнительно — только частично», то вам следует поработать с контрольным листом, на котором будут написаны нижеследующие вопросы:

- Пытаетесь ли выполнить за день максимальное количество дел?
- Может быть, стоит отложить выполнение некоторых задач, поскольку их время еще не пришло?
- Ясно ли сформулирован каждый вопрос или задача?

- Возникают ли трудности при принятии решений?
- Обладаете ли вы всей необходимой информацией для принятия решения?
- Не пришлось ли вам существенно отклониться от плана, поскольку вы находились под прессингом и испытывали цейтнот?
- Не приходилось ли вам отказаться от задачи из-за того, что она оказалась слишком трудной или слишком надоедливой?
- Не является ли причиной ваших неудач отсутствие уверенности в себе?

Внимательное изучение этих вопросов позволит установить в первую очередь, является ли реальным ваш бюджет времени. Если бюджет времени реален, то тогда проблема в его исполнении.

Наиболее общая причина, по которой большинство менеджеров не исполняет бюджет времени, заключается в препятствии, которое может быть выражено одним словом — прерывания. Существуют хорошие и не очень хорошие прерывания. Иногда, когда доктору звонят среди ночи, прерывание — это вызов на работу, которая будет оплачена. Другие возможные прерывания больше напоминают встречный ветер, дующий нам в лицо. Чтобы учитывать их, вы должны научиться использовать одно из самых коротких и берегающих время слов — «нет».

### Учитесь говорить «нет»

Эффективность работы зависит от знания ситуаций, когда вы должны сказать «нет». Чрезмерное количество обязательств — это дорога к провалу. Это может подорвать ваше здоровье.

Сью Таунсенд, автор двух бестселлеров об Адриане Моуле, в возрасте сорока лет перегрузила свое сердце и заработала сердечный приступ. «Я была трудоголиком до тех пор, пока не заработала себе приступ, — признавалась она. — Я делала все, что меня просили. Я понимала, что это небезопасно, но я никогда не была в состоянии сказать «нет». После приступа я исправилась, и теперь я обычно предпочитаю похоронить любое предложение, часто даже раньше, чем успеваю отказаться от него».

Вы можете считать, что трудно отказать кому-то в просьбе уделить некоторое время. Возможно, вы будете ощущать, что те, кому вы отказали, будут думать о вас не очень хорошо. Учитесь отказывать тактично и твердо.

Не поймите меня неправильно; я вовсе не советую вам отказывать в помощи людям. Я говорю только о тех случаях, когда вы говорите «да», в то время как ваше сердце подсказывает вам сказать «нет». Вы сможете сберечь это время, чтобы использовать его с большей пользой.

Когда вы говорите «нет», лучше сказать это сразу. В таком случае вы предотвратите растущую надежду и сильное разочарование, которое проситель

испытает впоследствии. Такие неопределенные фразы, как: «Я подумаю об этом» или «Я не знаю», — порождают надежду. Конечно, если вы и в самом деле сомневаетесь, тогда эти фразы будут к месту. Задайте уточняющие вопросы, может быть, вы попросите, чтобы просьба была подана в письменном виде и содержала вспомогательные данные.

Помните, что вы должны иметь право сказать «нет». Хотя вполне естественно объяснить причину, даже придумать отговорку, вы не должны оправдываться каждый раз, когда вы отказываете в просьбе. Никогда не пренебрегайте учтивостью. По возможности будьте деликатны; вы можете считать, что вас ждут более важные дела, хотя у просителей может быть на этот счет другое мнение. Но что действительно важно и что не зависит до некоторой степени от рассмотренных выше соображений, так это где вы сидите.

## Фанатик времени

Итак, ваш энтузиазм увеличился, и вы приобрели некоторые навыки в ежедневном планировании времени. Но на этом пути вы рискуете стать фанатиком времени. Арнольд Беннет предупреждал своих читателей против «ужасной опасности, когда появляется наиболее отвратительный и отказывающий в помощи человек — педант». Он определил педанта, как «скучную личность, делающую открытия, и он настолько охвачен впечатлениями от собственных открытий, что способен всерьез рассердиться на весь мир, потому что мир не восхищается его открытием».

Поэтому, когда вы заняты предпринимательством и уделяете ему все свое время, было бы очень хорошо, чтобы вы сами помнили, что материал, с которым вы должны работать, — это ваше собственное время, а не время других людей. Земля вращалась вокруг своей оси до того, как вы начали планировать свое время, и будет продолжать вращаться, не обращая внимания на то, что вы делаете со своим днем. Воздержимся от многословия по поводу вашего нового энтузиазма или частичной переработки части вашего плана времени, избегая разговоров о вашей жене и детях, вашем начальнике и подчиненных, о том, как много времени они теряют каждый день. Вы можете определить совершенно точно, что все, что вы можете сделать, — это спланировать ваше собственное время.

Другая опасность заключается в том, что вы можете попытаться сделать из вашей программы подобие сторожевой собаки. Ежедневный план — хороший слуга, но плохой хозяин. Ваш лист с ежедневными делами и приоритетами следует уважать, но не канонизировать, как Святое писание. Это инструмент, которым следует пользоваться, но не кумир для поклонения. «Рассматривать какую-либо программу как абсолютно неизменную, относиться к ней с чрезмерным почтением, не иметь возможности хоть в какой-то степени скорректировать ее — такая ситуация лежит вне жизни, так как мы не можем предусмотреть все возникающие ситуации», — заключает Арнольд Беннет.

«Лист» может стать тираном над людьми, причем неважно, являются ли они исполнительными директорами или домохозяйками. Нижеприведенное высказывание принадлежит кембриджскому историку доктору Джонатану Стейнбергу, и оно может сделать вам прививку против опасности стать фанатиком планирования времени:

«Неожиданный звонок, приятный или неприятный, возмущает рисунок вашего времени. Это время уже распределено. Следовательно, нет времени помочь тому, кто в этом нуждается, нет времени успокоиться и насладиться дружеской беседой на улице.

Наслаждение всегда после: после того, как выполнены все дела, для которых установлен крайний срок: даны ответы на письма, сделаны звонки и т. д. Но все-таки это время никогда не приходит. Потому что появляются новые письма, крайние сроки работы, и жизнь опять откладывается до этого неопределенного после — пока, наконец, не станет слишком поздно. Хомяк на топчане имеет столько же свободы».

Эффективное использование времени — это идеал, к которому следует стремиться, но он не должен становиться навязчивой идеей. Если вы правильно оцениваете ситуацию, то эта навязчивая идея никогда не овладеет вами. Всегда помните, что существует предельное время, которое вы спланировали. Если появляется новое «предельное» время, будьте гибкими, не держитесь за план, яко слепой за стену. Одна из целей планирования времени и состоит в возможности маневра: вы должны иметь некоторый запас времени для непредвиденных дел. Это запасное время позволяет выполнить все необходимые дела наиболее экономичным путем. Когда вы не ловите рыбу, чините свои сети.

## Ключевые моменты

- Тактическое планирование фокусирует ваше внимание на вашем ближайшем будущем, которое измеряется днями.
- Проверяйте ваше отношение к настоящему (не предавайтесь чрезмерным размышлениям о вчерашнем и завтрашнем днях), без концентрации мышления на сегодняшних делах вы ничего не достигнете.
- Выпишите на листе дела, которые вам нужно делать каждый день, расположите дела по порядку выполнения или пронумеруйте их в соответствии с приоритетами. Сделайте это вечером, а потом можете заснуть на этом листе.
- Подводите краткие итоги каждого дня, отмечая успехи и анализируя причины неудач. Избегайте отговорок перед самим собой; ищите истинные причины неудач.



- Учитесь говорить «нет», иначе вы станете обычным слугой у других людей.
- Нелегко достичь эффективной работы и при этом не стать одиозной личностью. Ваш опыт по планированию времени должен позволить вам повысить эффективность вашей работы на благо всего общества и отдельных людей, а не превращаться в их судью.
- Не превращайтесь в раба вашего ежедневного плана. Цель плана в том, чтобы освободить вас от прессинга со стороны времени и помочь вам работать и жить более достойно. Всегда найдется время для важных дел. Если появляется важная задача, вы сможете выделить для нее время. Старайтесь испытывать удовольствие от работы, которую вы выполняете, и не растрачивайте время в бесполезных сожалениях, что у вас не хватает времени, чтобы что-то сделать.

"Недостаточно быть занятым. Вопрос в том: чем же вы заняты?"

Генри Давид Торо

## ГЛАВА 7

### ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВАШЕ ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ

Качество времени значит больше, чем его количество. Поэтому все, что может быть названо контролем качества вашего времени, должно быть предметом вашего пристального интереса. Основной принцип такого подхода: наилучшим образом использовать ваше наилучшее время.

Первая цель этой главы — довести до вашего сознания, что ваше наилучшее время или время высшего качества следует использовать для выполнения самой высококвалифицированной работы. Поскольку такая работа почти всегда заключается в мышлении того или иного рода, вторая цель этой главы состоит в том, чтобы напомнить вам, как наиболее эффективным образом использовать ваш мозг.

Вы чувствуете, что знаете самого себя достаточно хорошо. Но исследование обнаружило факт, довольно неожиданный, что подавляющее большинство менеджеров не знают, в какие часы их мозг чувствует себя наиболее комфортно и работает наиболее активно, и не учитывают этот фактор при планировании времени. Поэтому часто время высшего качества используется для выполнения второсортных дел.

Муж Мери Стеннард был уволен по сокращению штатов из американской фармацевтической компании, где он работал менеджером по продажам. Он не смог найти для себя подходящей работы, и после года безуспешных поис-

ков он и Мери решили вложить деньги, полученные при увольнении, в покупку небольшого магазинчика в Фарнхеме. Незадолго до этого у Мери обнаружили способности к журналистике, и она проявила к ней интерес. Но после рождения детей Мери оставила работу и больше никогда к ней не возвращалась. Теперь Мери решила заниматься детьми, водить их в школу, обеспечить семейный уют, выполняя работу по дому, помогать мужу в магазине, ведя ежедневный учет, и присматривать за стареющей матерью, которая жила поблизости, при этом она мечтала когда-нибудь вернуться к журналистике. Помимо всего прочего, она хотела иметь дополнительный доход. «Я помогу тебе, — предложил муж. — Я буду укладывать детей спать и готовить ужин». Но к пяти вечера, когда Мери наконец сядила за пишущую машинку, она так уставала, что была совершенно не в состоянии думать. Что же ей следовало бы сделать в подобной ситуации?

### Какое время для вас наилучшее?

Естественно, что наилучшим для вас будет то время, когда вам лучше работается. Вы сможете описать такую ситуацию, проведя эксперимент. Возможно, для вас наилучшим временем является раннее утро, может быть, полдень, а может быть, поздний вечер. Например, Уинстон Черчилль считал наилучшим рабочим временем позднюю ночь и раннее утро. До самого завтрака он оставался в постели; он оставался в постели большую часть утра, читая бумаги, диктуя письма и общаясь с людьми.

Некоторые люди лучше всего работают в утренние часы и после полудня, но такие нечасто встречаются. Вообще, все люди делятся на жаворонков и ночных сов.

Ряд исследований показал, что застенчивые и не имеющие амбиций люди, составляющие большинство, преобладают среди жаворонков, в то время как открытые натуры чаще принадлежат к ночным совам. Справедливо ли это по отношению к вам?

Для большинства из нас в таком случае любую задачу, требующую уединения, концентрации и созидательного мышления лучше всего выполнять до 10.00 утра.

Вы сможете выполнить больше с меньшими усилиями, если вы спланируете решение этих задач в это высокопродуктивное время. Может быть, вы принадлежите к меньшинству, которым лучше всего работается ночью или после полудня. Если так, то разработайте стратегию использования вашего лучшего времени для продуктивного мышления или стратегически важных участков вашей работы.

Друг Мери Стеннард, который прочитал о принципах наилучшего использования наилучшего времени, предложил, чтобы она отложила такие дела, как домашнюю работу и ведение бухгалтерии, на послеполуденное время и договорилась со своим мужем помогать ему в магазине только до ленча или во время, близкое к ленчу, когда в магазине много народа. Занимаясь делами один

час до завтрака и ведя бухгалтерию в течение двух часов между 9.30 и 11.30 утра, Мери решила задачу. «Я в самом деле могу сделать пятичасовую работу за эти три часа», — сказала она своему мужу после первой недели работы. Год спустя она снова стала внештатным репортером местной газеты и постоянным корреспондентом различных национальных журналов.

Почему же большинству людей легче думать ранним утром? Рассмотрим связь между умственной и физической усталостью. Менеджер, который провел долгий тяжелый рабочий день, возвращается домой, страдая от ментальной усталости. Его глаза и мускулы лица утомлены, он раздражен, он больше не хочет думать и полагает, что у него нет сил, чтобы принимать какие-либо решения. Если же он примет какое-нибудь решение в таком состоянии, то и качество решения будет соответствовать состоянию менеджера. Он хочет успокоиться, его голова все еще переполнена мыслями. Лекарство от такой умственной усталости весьма простое: перестать работать и восстановить силы — зарядка на открытом воздухе или любой другой вид деятельности, выполняемый с интересом и не требующий работы ума.

Мужчина, который целый день рыл канаву, или женщина, присматривающая за детьми и целый день выполняющая домашнюю работу, страдают в основном от физической усталости. Их мускулы устали, тело испытывает тяжесть. Для них мышление будет разрядкой. Для него или нее необходимо поудобней устроиться в кресле и попытаться восполнить сахар в крови, который они израсходовали днем. В экстремальных ситуациях необходима полная релаксация и, следовательно, сон. Однако часто физическая и умственная усталость идут рука об руку.

Несколько лет назад был проведен эксперимент, во время которого была сделана попытка измерить ментальную усталость. Человеку был предложен ряд арифметических задач, состоящих в перемножении в уме двух рядов четырехзначных арифметических чисел. Работа была начата в 11.00 утра и продолжалась без перерыва до 11.00 вечера. Он выполнил 67 вычислений. Время, затраченное на задачу, менялось от 5 минут для первой задачи до 10 минут для последней задачи. Понятно, что увеличение времени вычисления связано с ростом усталости.

Другому человеку был предложен тот же самый тест в 11.00 вечера после тяжелого дня работы. Первые 20 задач он решил так же, как и первую, затратив на них полтора часа. Затем он затратил на решение одного примера 25 минут. Ясно, что усталость после рабочего дня начала играть свою роль.

Человеческая жизнь подчинена природному ритму: вставать после восхода солнца и ложиться спать после захода. Этот ритм очень трудно нарушить; даже после многих ночей бодрствования и сна днем человек будет обнаруживать склонность к усталости.

Даже когда вы бодрствуете всю ночь, вы будете чувствовать новый прилив энергии только с наступлением рассвета. Характер и устойчивость такого ритма зависят от индивидуальных темпераментов, привычек и климата. Но он воздействует на нас столь сильно, что в нормальных условиях наилуч-

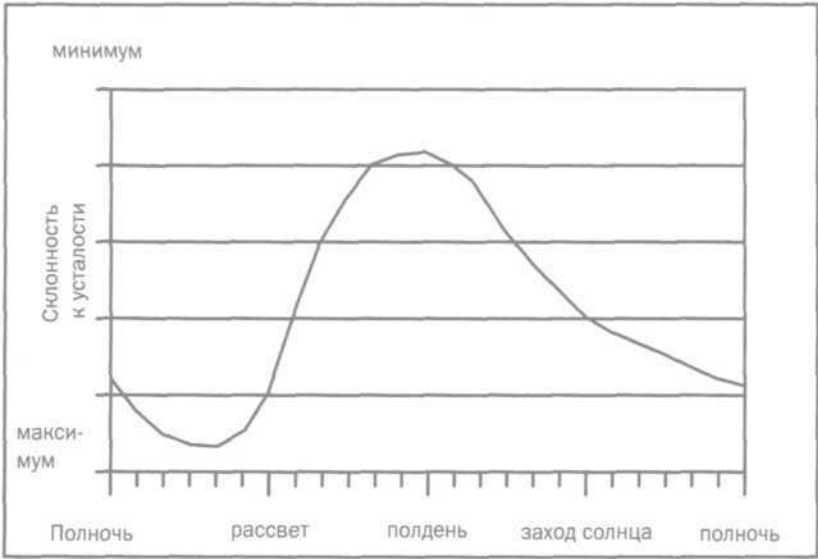


Рис. 7.1. Кривая энергии

шая политика планировать творческую или срочную работу на то время, когда вы ощущаете прилив энергии, то есть до и после завтрака. Утро — это время для трудной работы. Планируйте интересную работу — встречи или общественные мероприятия — на время вне пика вашей работоспособности, чтобы таким образом давать себе некоторый стимул к напряженному труду.

Помните, что вы сэкономите больше времени, если избавитесь от усталости раньше, чем она вас одолеет. Чем меньше вы устаете, тем короче время отдыха до полного восстановления сил. Лучше проводить технический осмотр вашего автомобиля и подлечивать его, чем заездить его до такой степени, что он превратится в груду металлического лома.

Перерывы в работе играют важную роль. Один час абсолютно необходим для ленча, и очень важно, чтобы вы имели возможность немного пройтись на свежем воздухе.

Наилучшее время для коротких перерывов лежит в области пика утренней и дневной работы, скажем, в 11.00 утра и 16.00 пополудни. Мы стараемся работать интенсивнее, как будто делаем ускорение, сразу перед перерывом и после него.

Отчасти здесь играет роль ожидание. Отчасти значение перерывов в работе зависит от их длительности и формы их проведения. Если перерыв слишком длинный, то это приводит к потере времени или причинению ущерба вследствие потери скорости мышления. У спортсменов есть анало-

гичный эффект — затвердение мышц. Если перерыв слишком короткий, то тогда он называется прерывание и не приведет к снятию вашей усталости.

Теперь вы видите, почему час или два перед завтраком — это наилучшее время для большинства людей. Вы должны использовать прилив энергии, возникающий на рассвете.

Перерыв в работе на завтрак — это наилучшее время дня для приема пищи для многих из нас. Пока весь остальной мир пребывает во сне, вам обеспечена тишина и одиночество. Есть и другие преимущества раннего подъема.

После того как ваш мыслительный аппарат разогрелся и разогнался, после завтрака он работает быстро и уверенно в течение всего ключевого периода времени от 9.00 часов утра до полудня. Ну и, наконец, трудно не ощутить чувство глубокого удовлетворения и уважения к самому себе, потому что вы смогли рано встать и продуктивно поработать, в то время как другие проспали лучшую часть дня!

Возможно некоторое неудобство от привычки рано вставать, так как вы можете почувствовать себя более уставшим, чем обычно, к трем часам дня и будете ощущать сонливость во время обеда и после него. Вы можете подремать после ленча. С возрастом вам, возможно, будет меньше хотеться спать. Если же нет, то, вообще говоря, нет такого закона, который бы требовал, чтобы вы каждый день вставали в одно и то же время. Все, что вам необходимо, так это гибкость ума и хороший будильник.

## Как развить творческие способности

Нельзя насильно заставить человека творить. Если вы работаете над какой-нибудь проблемой и не можете ее решить, часто наилучшим решением будет отложить ее на некоторое время, чтобы ваше подсознание заработало и сосредоточилось на ней. Ваше мышление нельзя заставить работать как часы, у него есть свои ограничения. Иногда ответ на вопрос может появиться в середине ночи.

Общий принцип «глубокого мышления», как я называю подсознательную и бессознательную части нашего мозга, может приоткрыть дверь, чтобы вы смогли наилучшим образом использовать ваше наилучшее время. Многие люди даже не осознают, что глубокое мышление может интенсивно трудиться, выполняя для них важную работу, например, собирая части в целое или устанавливая новые связи, в то время как сами они занимаются абсолютно другими видами деятельности.

Представьте себе, что ваше мышление подобно персональному телексу. Как было бы хорошо и приятно, если бы вы сидели один час каждое утро перед завтраком и получали бы инспирированные сообщения телекса от вашего глубокого сознания. Но так не получается. Ваш внутренний телекс может включиться в любое время дня или ночи.

Весь процесс творческого мышления может быть описан следующим образом:

<b>Подготовка</b>	Тяжелая работа. Вы должны собрать и отсортировать относящуюся к делу информацию, тщательно проанализировать проблему и изучить возможные решения.
<b>Инкубационный период</b>	Фаза глубокого мышления. Работа ума — анализ, синтез и оценка — постоянное осмысление проблемы в вашем подсознании. Проблема разделяется на части, а затем составляются новые комбинации. Процесс может привлекать и другие ингредиенты, запасенные в вашей памяти.
<b>Понимание</b>	Момент «Эврика». Возникает новая идея в вашем сознании, может возникнуть постепенно, а может и сразу вдруг, как удар рыбы хвостом по воде. Решение часто приходит тогда, когда вы не думаете над проблемой, но она сама созрела в вашем сознании.
<b>Легализация</b>	На этом этапе начинает играть роль ваша способность оценивать ситуацию. Новая идея, понимание, интуиция, предчувствие или решение должны быть тщательно проверены. Это особенно важно, если на основе этих решений впоследствии будут приняты какие-либо действия.

Если вы потратили ваше лучшее время на осмысление какой-нибудь проблемы и ничего не добились, остановитесь. Вместо того чтобы тратить еще больше времени, выбрасывая попусту деньги, проанализируйте проблему заново, и вы, возможно, найдете новое решение. Обычно ваше разочарование обусловлено задержкой на одном из (указанных ниже) контрольно-пропускных пунктов мышления. Процессы анализа проблем или идентификации объектов сами по себе означают программирование сознания. Возможные решения или порядок действий почти всегда непременно начинают приходить нам на ум. Когда кончается время для отсрочки и необходимо принять решение, тогда глубинные части нашего мозга приходят в действие и дают нам результат проделанного анализа.

Верите ли вы в глубинное мышление? Когда я говорю о вере, я не имею в виду, что вы просто готовы согласиться с предложением, что вера существует или даже что она может быть основой творческой силы для некоторых людей. Под верой в данном случае я подразумеваю нечто сродни личной религиозной вере. Лично вы доверяете ли глубинному мышлению? Считаете ли вы, что оно может работать, работает и будет работать на вас?

Если ваш ответ откровенное «да» или более осторожное «я надеюсь, что это так», то отсюда следуют некоторые выводы для действия. Основной принцип заключается в том, чтобы работать в согласии с природой, а не против нее. В книге «Принятие эффективных решений» (1984) я описал естественные процессы работы сознания, включая глубинное мышление. Там описано, как важно время подготовки творческого решения: тщательный и четкий

анализ, воображение и синтез (использующие такие техники, как внезапная идея и солирующая плодотворная мысль), ориентирование ценностной функции мышления на положительные, а не отрицательные установки.

ТАБЛИЦА 7.2. Контрольно-пропускные пункты мышления

Отсутствие фактов	Если вы не уверены в том, что у вас есть все относящиеся к делу и доступные факты, вы, естественно, не решаетесь взять на себя ответственность. Изучите вопрос глубже и тогда попытайтесь принять решение.
Отсутствие убежденности	Может, вам трудно принять решение потому, что у вас нет уверенности, что стоит реализовать этот конкретный проект, либо проект понятен, но вы сомневаетесь в правильности пути. Проверьте еще раз, стоит ли заниматься этим объектом.
Отсутствие исходной точки	Возможно, задача представляется настолько большой, что вы просто не знаете, откуда начать. Вы всегда можете изменить ее впоследствии. Вдохновение придет к вам после того, как вы начнете, не раньше.
Отсутствие перспективы	Возможно, вы настолько близки к проблеме, особенно если вы долго ею занимались, что уже сжились с ней или непрестанно о ней тревожились. Попробуйте на неделю забыть о ней. Проконсультируйтесь у других людей. Объясните, что вам нужна их помощь. Может быть, они помогут вам посмотреть на проблему под новыми углами.
Отсутствие мотивации	Хотите ли вы, чтобы это в самом деле произошло? Творческое мышление требует настойчивости перед лицом преодолеваемых трудностей. Если вы так легко откладываете задачу, то это может означать отсутствие у вас достаточной мотивации для ее решения. Заново укрепите ваше ощущение цели.

Если вы планируете эксперимент и собираетесь провести его до завтрака, то весьма полезно провести подготовительную фазу в ночь перед проведением эксперимента. Представьте себя в роли маляра, собирающегося покрасить дом, убирающего ненужные деревянныешки, заделывающего дырки, штукатурящего стены здесь и там, перед тем как положить первый слой краски на следующий день.

Лунное освещение

Иногда вы замечаете, что вы бодрствовали, как и следовало ожидать, ранним утром, а затем пошли спать, лежали, и в вашу голову приходили одна за другой различные мысли. Напоминаю вновь, будьте гибкими. Сопровитляй-

тесь мыслям, что вы должны спать просто потому, что вы в постели, а постель предназначена для сна. Если вам в голову приходят новые идеи, записывайте их, не откладывая ни на минуту. (Для этой цели вам следует держать блокнот для записок около вашей кровати.) После этого можете заснуть. Лунное освещение — это особая форма открытого Эдером закона глубокого мышления, который к тому же, как это ни покажется парадоксальным, оказался прекрасным лекарством от бессонницы. В самом деле, год назад мне присудили золотую медаль отделения в Северной Каролине Международного общества изучения бессонницы, которое признало введение концепции лунного освещения как значительный вклад в борьбу со стрессом. Моя жена поддержала и одобрила присуждение этой награды, поскольку мои книги позволяют людям лучше спать.

Принцип Парето

Принцип Парето (1848—1923), названный по имени итальянского экономиста, гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают много большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Например. 20 процентов распродаж приносит 80 процентов оборота. Это соотношение, по-видимому, справедливо во многих областях деятельности, и его часто называют правилом 80/20, или концепцией «немногих жизненно важных и многих второстепенных».

Принцип Парето уже был применен к управлению временем другими писателями. Он особенно важен при составлении ежедневного листа с программой действий. Большая часть пользы будет связана с двумя-тремя пунктами плана. Выберите эти ключевые вопросы и определите достаточные интервалы времени для их решения. Принцип Парето применим также и ко времени, которым вы располагаете в течение дня. Восемьдесят процентов вашей действительно продуктивной и творческой работы может быть выполнено за 20 процентов вашего времени. Так что теперь вы должны ясно представлять, какие 4 из 5 часов дня составляют ваше лучшее время.

Ключевые моменты

- Ваше лучшее время бывает тогда, когда вам лучше всего работается. Для большинства людей это раннее утро, заканчивающееся ко времени ленча. Используйте это время для наилучшей работы. Обычно ранняя птица ловит червяка.
- Вы будете использовать большую часть ваших лучших часов, если вы изучите законы творческого мышления. В этом случае особенно важна подготовка к анализу проблем и сбор информации. Понимание того, как работает ваше сознание, особенно принципы глубокого

мышления, оказывает большую помощь. Это позволяет вам работать в гармонии с природой, а не против нее.

- «Шанс благоприятствует изобретательности сознания, которое подготовлено к нему терпеливым изучением и упорно продолжающимися усилиями», — писал Пастер.
- Большинство из нас знают по опыту, что решения проблем приходили к нам, когда мы «засыпали вместе с ними». Другими словами, тихо, но верно ваше глубинное мышление работало, пока вы спали. Творческие идеи часто приходят к нам, когда мы работаем ранним утром. Будьте готовы встретить их так же, как рыбак, ожидающий, когда клонет рыба.
- Лунное освещение подразумевает, что вы работаете, когда вы лежите в постели ранним утром. Если ваша ментальная активность особенно плодотворна с наступлением рассвета, то обязательно делайте заметки в блокноте. Один предприниматель увидел во сне великолепный новый продукт, но забыл описать его, когда проснулся, и потерял навсегда. Он был вне себя. Интересно, что на следующую ночь ему приснился тот же самый сон, но на этот раз сон был записан. Теперь он стал миллионером.
- За двадцать процентов вашего времени вы выполняете 80 процентов продуктивной работы. Можете ли вы позволить себе не организовать эффективную работу по крайней мере в эти 20 процентов времени? Начните завтра организовывать эти 4 или 5 часов в день, и ваши усилия изменят вашу жизнь.

«Господь хочет, чтобы наш разум работал наилучшим образом, и не хочет, чтобы мы, истощив наш разум, пользовались его отбросами. Я полагаю, что качество Господь предпочитает количеству».

Джордж Макдональд

## ГЛАВА 8

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВРЕМЕНИ В ОФИСЕ

Большинство из нас работают в офисах. Офисы могут быть самые разные: от роскошных апартаментов в штаб-квартирах больших организаций до отдельной небольшой комнаты профессионала или свободного предпринимателя.

По мере достижения успехов в планировании вашего времени вы начнете осознавать опасность, которую представляет для вас офисная жизнь, поскольку офисы населены разными людьми и эти люди могут распоряжаться своим временем не самым рациональным образом. Еще хуже, если они нач-

нут злоупотреблять вашим временем или мешать вашим усилиям сотнями различных способов.

Не поймите меня неправильно; я горячий сторонник совместной работы с другими людьми. Работа в группе не только важна, но и по большей части приносит удовлетворение. Но существует огромная разница между редким явлением высокоэффективной работы слаженной группы и работой большинства остальных групп. Основная характеристика такой группы заключается в стремлении каждого ее члена, будь то он или она, использовать свое время и время других сотрудников для достижения наилучшего общего результата.

Точно так же, как многие продукты в наше время имеют маркировку, предупреждающую о нанесении вреда здоровью, так и в некоторых офисах следует повесить объявление, предупреждающее о потере времени: **ВНИМАНИЕ, РАБОТА В ЭТОМ ОФИСЕ МОЖЕТ НАНЕСТИ УЩЕРБ ВАШЕМУ ВРЕМЕНИ.**

Входит или нет ваш офис в эту категорию, зависит от взаимоотношений и мастерства ваших коллег или подчиненных. Представьте на мгновение, что ваш офис — это оазис в африканской степи. Хищники знают, где найти дичь в этих местах в определенное время. Главные растратчики времени точно знают, где вы будете находиться, если они захотят поживиться кровью вашего времени.

Цель этой главы — помочь вам преобразовать ваш офис в платформу для эффективных действий. После того как вы ее прочтете, вы познакомитесь с принципами управления временем в офисе и сможете некоторые из них применить в вашем собственном офисе уже на следующей неделе.

### Планирование офиса

Вы будете незаметно терять время, если ваше рабочее место недостаточно хорошо организовано. Безусловно, не стоит быть одержимым в отношении обстановки офиса. Признаком персоны достаточно высокого статуса является его постоянная забота о качестве покрытия или размерах рабочего стола. Но вы должны приложить усилия для того, чтобы правильно и функционально расставить мебель в офисе, чтобы обеспечить себе максимальную свободу и возможность эффективной работы.

Ваша индивидуальность естественным образом проявляется в ваших симпатиях и антипатиях, проявляющихся при оформлении офиса. Работа изменяет привычки. Но вы сможете проверить, используя приведенные ниже тесты, обеспечивают ли ваши привычки эффективную работу в офисе. Возможно, вы приобрели ряд таких привычек, которые не способствуют эффективной работе. Если положение таково, то такую неэффективную рутину следует модифицировать, а может быть, и вовсе от нее избавиться.

Ваш офис должен быть так освещен, чтобы вы могли комфортно и эффективно работать. Оборудование и материалы, которыми наиболее часто

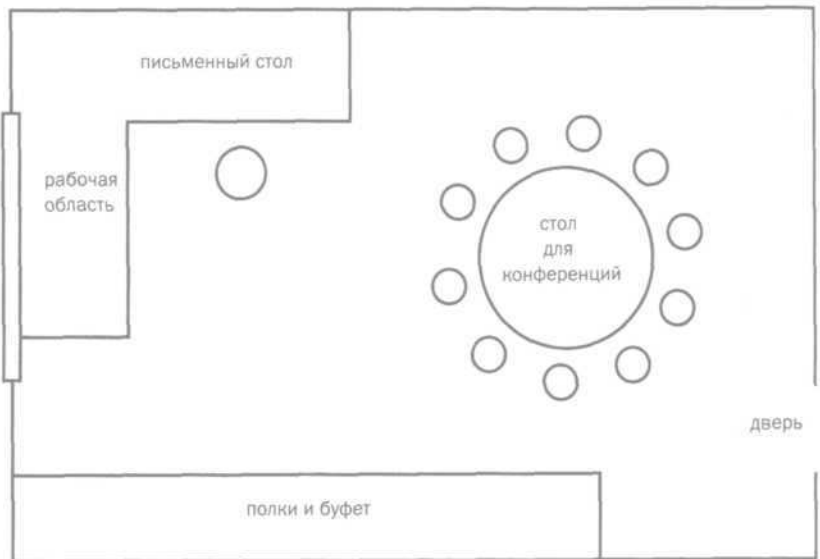


Таблица 8.1. План офиса

пользуетесь, должны быть под рукой. Например, если вы используете в повседневной работе персональный компьютер, то он должен стоять на вашем столе, чтобы при создании или просмотре документа вам не приходилось вставать из-за стола.

Комфортность и эстетичность играют важную роль при оформлении вашего офиса. Представьте себе, вы входите в свой офис и впадаете в депрессию от одного вида своего рабочего места: документы не разобраны и лежат кучей, невымытые чашки из-под кофе, пыльные и грязные окна и мрачное внутреннее убранство. Измените ситуацию! Просто удивительно, насколько лучше вы почувствуете себя в офисе, только что приведенном в порядок, с хорошо освещенными стенами, на которых развешаны картины и гравюры, с полом, покрытым паласом, со свежими цветами или живыми зелеными растениями в горшках.

Хорошее освещение особенно необходимо, чтобы ваши глаза не уставали и вы не страдали головной болью. Желательно, чтобы свет от окна падал на рабочий стол слева, и прямо перед вами не располагались никакие яркие источники света. Желательно также уменьшить уровень шумов, то есть чтобы люди разговаривали тише и ходили меньше в непосредственной близости от вас.

Никогда не жалейте денег на приобретение комфортабельных и функциональных кресел как для себя, так и для своих сотрудников. Это совсем не означает, что вы должны покупать плюшевые кресла, подобные креслам в

первом классе самолета. Боль в спине — это всеобщая болезнь и страдание всех, кто сидит в плохо сконструированных креслах. Проконсультируйтесь у специалистов и покупайте кресла, которые позволят вам и вашим сотрудникам работать без напряжения в спине и избавят от физической усталости.

Необходимо хорошо продумать планировку вашего офиса. Если вы старший менеджер или исполнительный директор, то ваш офис должен иметь не только ваше рабочее место, но и стол для проведения встреч и совещаний. Один из возможных дизайнов офиса приведен на рисунке слева.

Ваш стол следует расположить таким образом, чтобы вы отвернули от него лицо, когда вы начинаете говорить с вошедшим посетителем. Если вы разговариваете с посетителем через стол или уткнувшись в бумаги, то это создает между вами и вошедшим барьер, если не сказать баррикаду.

Если вы много пишете, да еще и правой рукой, то источник света должен быть расположен слева от вас. Желательно не располагать письменный стол прямо перед окном, поскольку вид из окна будет вас отвлекать и мешать сосредоточиться.

Для работы, отвечающей требованиям научной организации труда, поверхность стола имеет важное значение. В этом отношении офис подобен кухне. Одного письменного стола недостаточно. Вам также необходим рабочий стол или передвижной столик к вашему письменному столу или расположенный близко от вас.

Если вы много ездите, то в вашем офисе должно быть предусмотрено место для хранения одежды и вашего багажа, что позволит вам сохранить ваше время. Если в вашем офисе нет подходящего отделения для этой цели, то небольшой гардероб вполне обеспечит вас необходимым пространством.

Обратите внимание, что стол для конференций на рис. 8.1 круглый. Вы, конечно, помните, что первым ввел в обращение круглый стол легендарный король Артур.

В отличие от продолговатого стола круглый стол препятствует утомительным ссорам о председательском месте среди собравшихся рыцарей. Никто не мог пожаловаться, что он сидит на нижнем конце стола. Круглый стол символизирует высокую степень равенства собравшихся за ним людей. Он подчеркивает, что основной смысл совещания заключается в том, что каждый должен высказывать свои мысли без опасения и никому не оказываясь предпочтение. «Когда перед нами стоит проблема, — писал один из менеджеров компании «Шелл», который выслушивал предложение одного из своих сотрудников, собравшихся вокруг круглого стола в его офисе, — мы собираем вместе специалистов, которые способны лучше других разобраться с этой проблемой, и при ее обсуждении мы все равны». Часто мы слышим очень интересные предложения от весьма молодых людей, и очень важно, чтобы все они чувствовали себя свободно и могли на равных условия обсуждать проблему. Почему-то круглый стол лучше всего подходит для этой цели и, кроме того, весьма практичен.

Искусство использования письменного стола

На вашем письменном столе не должно быть никаких других бумаг, за исключением тех, с которыми вы работаете в данный момент. Это позволит вам сосредоточиться только на той работе, которую вы сейчас выполняете. Умение сконцентрироваться сэкономит вам много времени.

Посмотрите внимательно на ваш письменный стол в следующий раз, как только вы за него сядете. Не увидите ли вы беспорядочно разбросанные бумаги, письма и папки, лежащие друг на друге? Такой хаос, во-первых, мешает продуктивно работать, а во-вторых, держит вас в напряжении и выбивает из рабочей колеи. Первым делом очистите ваш письменный стол от всех папок, чтобы сосредоточиться на том, что необходимо делать сейчас. Если у вас возникают сомнения, спросите себя: «Что такое ужасное случится, если я выброшу эту бумагу?»

После того как вы очистили поверхность стола, устройте так, чтобы вы не тратили понапрасну время на поиск, например фломастеров, скрепок для бумаги, линейки, ножниц, степлера, бумаги, конвертов, блоков для записей и т. д. Вспомните снова старое мудрое правило — место для каждой вещи и каждая вещь на своем месте.

Смотрите на ваш письменный стол и как на рабочее место, и как на сундук для инструментов. Многие менеджеры ведут себя так, как будто все четыре стороны их письменного стола представляют собой корзины для ненужных бумаг, или хранилище для всякого хлама, или плоскость для сваливания корреспонденции и папок для бумаг. Один менеджер, тщательно записывающий расходы своего времени, отметил однажды, что он потратил один час и 17 минут на поиск важного документа на поверхности и в ящиках стола!

Работа с документами

Рассортировав ваши папки с бумагами и избавив себя от ненужных бумаг наиболее надежным способом (выбросив их в корзину), вы готовы теперь управлять потоком новых бумаг: различных документов, которые оказываются у вас на столе каждый день.

Один из самых надежных и часто рекомендуемых способов работы с бумагами заключается в том, чтобы брать каждый документ в руки только один раз. Этот способ еще называют идеей, оцененной в миллион фунтов. Менеджеры, которые познакомились и применяют этот метод, сохраняют себе один час в день, или 220 часов в год. Не откладывайте в сторону письмо или памятную записку, на которые нужно ответить, до тех пор, пока вы не подготовите ответ. Часто гораздо проще обдумать ответ сразу после того, как вы прочитали письмо и ваша реакция на него еще не забыта.

Существует противоположная точка зрения, утверждающая, что для правильного восприятия письма его необходимо прочесть несколько раз. Действительно, бывают ситуации, при которых вам необходимо более глубоко обдумать предложения, содержащиеся в письме, чтобы дать на него немедлен-

ный ответ. В таком случае отложите решение по проекту, который содержится в письме, особенно если вам нужно предварительно посоветоваться.

Подобные достаточно жесткие методы работы с письмами и сообщениями потребуют от вас постоянной практики и железной воли. Но тем не менее они являются основой работы с документами, и, придерживаясь их, вы вскоре выработаете правильную привычку.

Если письма приходят целыми мешками, не поддавайтесь панике. Сортируйте их каждое утро по отдельным стопам, соблюдая приоритеты:

ТАБЛИЦА 8.2. Горы рассортированных документов	
К ИСПОЛНЕНИЮ	Если вы можете дать полный ответ на документ, сделайте это немедленно. Если это невозможно, начните действовать, то есть пометьте, что необходимо сделать, а затем положите ее в лоток для бумаг к исполнению или вставьте в соответствующую папку. Имейте эффективную систему «переноса принятия решений».
ПРИНЯТЬ К СВЕДЕНИЮ	Прочитайте, а затем подшейте в папку, чтобы вернуться через определенное время, или выкиньте в корзину. Пометьте прямо на бумаге, что можно сделать по этому вопросу.
ПРОЧИТАТЬ	Эти материалы нет необходимости читать дважды. Сохраняйте их только в крайнем случае.
ДЛЯ БУМАГ, ТРАТЯЩИХ ПОПУСТУ НАШЕ ВРЕМЯ	Если бумага не попадает ни в одну из перечисленных выше категорий, отправьте ее быстро в корзину для мусора.

Расположите стопу бумаг высшего приоритета, требующих вашего немедленного ответа, в центре письменного стола и не убирайте остальные бумаги с рабочей поверхности. В данный момент времени вы должны думать только об одном. Вы должны сконцентрировать все свои силы только на одной задаче. Все ваше внимание уделите только одной теме.

Полезно положить некоторые бумаги в выдвижной ящик стола или в папку с файлами, где она и будет находиться в гордом одиночестве до тех пор, пока кто-нибудь не спросит о ней. Я называю его ящиком для вылеживания бумаг. Вылеживание — это время, определяемое вашими привычками, но рассчитанное или обдуманное вылеживание является мощным оружием в вашем арсенале. Используйте его выборочно и не слишком часто. Некоторые проблемы, будучи предоставленными самим себе, решаются без нашего участия. Если кто-то спросит о такой проблеме, вы спокойно можете сказать, что вы пока изучаете вопрос, а затем быстро начнете над ним работать. Конечно, при таком подходе есть некоторая доля риска, но он позволяет вам сберечь часы, потраченные на решение таких задач, которые могут исчезнуть сами, до того как вы потратите на них некоторые, иногда значительные



усилия. Заглядывая в ящик стола время от времени и только просматривая лежащие там документы, вы всегда будете в курсе того, что вам следует делать, если возникнет необходимость принять быстрое решение по какому-нибудь документу.

Последнее правило: очистите поверхность стола полностью или, по крайней мере, приведите ее в полный порядок и сделайте это своей привычкой. Не может быть хорошего работника, если у него на верстаке разбросаны тупые инструменты, деревянные стружки и в банках застывший клей к концу рабочего дня. Чистая поверхность вашего письменного стола — это фундамент для вашей завтрашней работы.

**РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ: МЕТОД МАРКСА И СПЕНСЕРА**

В 1956 году сэр Симон Маркс, директор фирмы «Маркс и Спенсер», обратил внимание на двух менеджеров, работающих сверхурочно и проверяющих карточки учета запасов. Он выяснил, что миллион таких карточек заполнялся ежегодно. После изучения вопроса он обнаружил, что эти учетные карточки не были абсолютно необходимыми и могли быть заменены существенно более простыми методами инвентарного учета, такими, как учет чеков, полученных от покупателей при передаче им товара и наколотых на металлический штырь.

Этот успех позволил фирме начать кампанию по уменьшению излишней канцелярской работы. Были проверены каждая папка с файлами, формы учета и контроля и все виды канцелярской работы. Перед каждым менеджером был поставлен вопрос: «Не обрушится ли бизнес, если мы откажемся от этой формы учета?»

В первый же год работы фирма избавилась от 26 миллионов листов-форм и карточек общим весом в 120 тонн. Например, табели учета времени были ликвидированы, а ответственность за выполнение графика прихода и ухода сотрудников была возложена на контролеров.

Эти принципы избавления от излишней и упрощения любой канцелярской работы и далее неуклонно применялись в работе компании «Маркс и Спенсер». Руководящий принцип формулируется просто: «Если сомневаешься в бумажке, выброси ее в корзину».

Реализация этого принципа означает, что люди могут полагаться на него при осуществлении общего курса в своей главной войне с бумагами. Иначе детальные руководства и чрезмерно подробные отчеты будут приводить к излишнему контролю, который будет снижать эффективность работы фирмы.

Другой ключевой принцип — это идея «разумного приближения». Он означает, что получение приближенных данных, достаточных для всех практических целей, является более разумным, чем поиски совершенства. Как говорил сэр Симон Маркс: «Те, что делают фетиш из совершенства, теряют время и деньги, которые могли бы быть потрачены с большей пользой».

**Как эффективно читать и писать**

Если вы постоянно работаете с документами, то стоит оценить ваше искусство читать и писать. Повышение вашего мастерства работы с документами — это верный путь сохранения вашего времени.

Начнем с умения писать. Мысли, которые возникают у вас, вы записываете с помощью авторучки, пишущей машинки или компьютера. В кошмарной войне с бумагами вы принимаете участие либо на стороне решения проблемы, либо остаетесь с нерешенной проблемой.

Ясность, простота и краткость — вот основные качества делового письма. Если вы добавите к ним основательность, энергичность и стиль, то из-под вашего пера будут выходить высококачественные письма и документы. Кроме того, вы сможете написать большее число документов за меньшее время. Как же развить в себе привычку писать ясно, просто и кратко? Есть один способ, с помощью которого вы сможете дисциплинировать себя, если будете пользоваться простой системой, когда диктуете письмо или пишете документ. Сначала наметьте правильную схему:

ТАБЛИЦА 8.3. Шаги к ясности изложения

ПОДУМАТЬ	Для чего я пишу письмо? Определите с максимальной точностью, чего вы хотите добиться, отправив это послание. Найдите центральные абзацы письма, на которое вы хотите дать ответ. Подчеркните ключевые проблемы или вопросы, на которые вы должны ответить. Попробуйте поставить себя на место читателя вашего послания.
СПИСОК	Кратко запишите каждую мысль, которую вы хотите выразить на листке бумаги.
ПРИВЕСТИ В ПОРЯДОК	Приведите все вопросы, затрагиваемые в письме, в логический порядок, выбросив все не относящиеся к делу.

Не включайте слишком много вопросов в одно письмо, иначе вы рискуете перегрузить читателя информацией. Помните, что читатель обратит основное внимание на то, что больше всего интересует его, и пропустит все остальные ваши перлы.

Соблюдайте краткость и простоту. Нельзя добиться краткости, перегружая читателя чрезмерной информацией. Избавьтесь от не относящихся к делу, чрезмерно длинных и повторяющихся предложений. Старайтесь писать письма или докладные записки только на одной странице — они легче усваиваются. В ваших письмах избегайте жаргона, неопределенности и излишне официального языка. Пишите разговорным языком, короткими предложениями и обычными словами.

Искусство чтения, однажды приобретенное, также будет сохранять вам время. Пройти курсы быстрого чтения не составляет труда. Люди, закончившие курсы быстрого чтения, с помощью упорных тренировок достигают высокой скорости. Наибольшая экономия вашего времени и польза для вас будет тогда, когда вы читаете только самые главные места письма, а не пытаетесь с большой скоростью прочитать все от строчки до строчки.

Теперь, когда методы копирования безмерно увеличили количество бумаг, которые плодятся и распространяются в организации, очень важно развить в себе способность просмотреть, скажем, доклад быстро и точно. Не думайте, что вы должны прочитать каждое слово. Просмотрите его, как вы просматриваете газету. Начните с заголовка на обложке. Затем просмотрите введение, где автор рассказывает вам о целях доклада и методах достижения целей, которые он использует. Затем быстро пробежите оглавление доклада. Попытайтесь определить основные идеи в каждой главе или разделе. Прочитывайте детали только в том случае, если они имеют отношение к основной идее, представляющей для вас интерес. Используя этот метод, вы сможете стать профессионалом, схватывая суть доклада или книги за очень короткое время.

Не пытайтесь всегда читать с высокой скоростью. Вы можете случайно пропустить фразу, документ или книгу, которая может оказаться в высшей степени полезной вам в будущем. Не проносите мимо нее сегодня. Прочитайте ее раз или два на досуге, делая на ней пометки. Таким образом, вы усвоите эту информацию, и она станет вашей неотъемлемой частью.

## Заставьте телефон работать на вас

Телефон — это мощный инструмент, позволяющий сэкономить время, если правильно им пользоваться. С помощью телефона вы можете получить информацию, которую вы ожидали бы дни или недели, приди она к вам по почте. Но он не только сохраняет время, телефонные переговоры могут сэкономить деньги, избавив вас от необходимости значительных затрат на путешествие. Кроме того, в отличие от письма телефон позволяет вам вести диалог с другим человеком. Конечно, беседа по телефону уступает личной встрече, но она часто все-таки лучше, чем обмен письмами.

Как много времени проводите вы, ведя телефонные разговоры? Ряд исследований показал, что менеджеры могут как переоценивать, так и недооценивать время, которое они тратят подобным образом, и что это время составляет порядка 50 процентов рабочего дня. Если вы еще не сделали, то попробуйте в специальном журнале регистрировать в течение одной недели время, которое вы тратите на разговоры по телефону. Используйте для этой цели секундомер с остановом, чтобы получить точную картину.

По завершении ваша первая реакция может быть такой: «Я не знаю, о чем я так долго разговаривал». Ниже приведен ряд практических способов, позволяющих эффективнее использовать ваш телефон.

- |                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Планирование</b>  | Введите в привычку планировать каждый телефонный разговор, который вы собираетесь сделать, используя систему сокращенных записей, предложенных выше для писем. Сделайте краткие заметки о том, что вы хотите сказать или выяснить, с тем, чтобы прояснить для себя цель звонка. Эти простые действия сохраняют ваше время и время вашего собеседника на другом конце телефона. Вы должны стремиться к тому, чтобы общение было кратким, ясным и дружелюбным. |
| <b>Группирование</b> | Зарезервируйте время для каждого дня, когда вы будете звонить по телефону, а если возможно, то и время для ответа на телефонные звонки вам. Постарайтесь спланировать ваши звонки перед ленчем или ближе к концу дня, когда люди менее склонны к разговорчивости, и вы увидите, что ваши телефонные разговоры стали намного короче.  |
| <b>Выбор времени</b> | Купите трехминутные песочные часы и установите их около телефона. Цель такого прибора — успешно закончить каждый телефонный разговор за три минуты, при этом не проявляя поспешности, избегая молчания и грубого тона. Ведите учет, и вы увидите, если сумеете управлять собой, как ваши успехи в телефонных переговорах растут с каждой неделей.  |

Обуздание телефона дает отличные практические результаты. Производительность труда возрастает не менее чем на 23 процента в год, как было доложено Северо-западной компанией взаимного страхования жизни, после введения тихого часа в течение одного дня в неделю, когда входящие телефонные звонки отключались и работа продолжалась без перерывов.

## Как контролировать перерывы в работе

«Время — это портниха, специализирующаяся на переделках», — сказал однажды писатель Фэйт Болдуин. Значительная часть вашего времени тратится на незапланированные изменения. Ваш тщательно спланированный день часто заканчивается тем, что план оказывается разорванным на клочки.

Повторите высказывание, сделанное ранее: не позволяйте, чтобы постоянное вмешательство прерывало вашу работу. Вы должны предусмотреть возможность так называемых перерывов в перспективе. Например, течение вашей работы прерывает лицо, статус которого существенно выше вашего, причем сам перерыв может иметь для вас благоприятные последствия. После того как разговор закончится, вы убедитесь, что нарушение ваших планов дало прекрасные результаты. Другими словами, перерывы могут быть как хорошими, так и плохими. Ваша оценка ситуации предполагает и ваш ответ. Вы фильтруете перерывы, определяя, сколько времени вы можете уделить каждому из них.

Вы не можете исключить перерывы. Многие из них, как вы уже видели, требуют от вас выполнения работы, причем такой, за которую вам платят.

Вспомните, что раньше сказал доктор. Нельзя доктору, будь то мужчина или женщина, отказаться от вызова, даже если вызов разбудил его среди ночи. Разговаривая с пациентами, отвечая на тревожные вопросы матери, отвечая на непредвиденные звонки, доктор делает все или почти все, что составляет его работу, — так считают его пациенты.

Кроме того, вы должны составить такой план, чтобы свести к минимуму число нежелательных перерывов, если вы собираетесь эффективно планировать свою работу. Один час сосредоточенной работы стоит дороже, чем четыре часа, разбитые на пятиминутные отрезки нежелательными звонками или тривиальными телефонными вопросами. Заглядывайте в ваш журнал учета времени после каждого перерыва. Вы увидите, что полное время перерывов много больше, чем время, которое визитеры проводят в вашем офисе.

Учитесь управлять этими нежелательными перерывами, принимая решения и реализуя их на практике. Ниже приводятся несколько кратких указаний, позволяющих минимизировать нежелательные перерывы:

- Установите пределы времени и придерживайтесь их. Говорите: «Я располагаю пятью минутами — уложимся ли мы в это время или назначим другое время для встречи?»
- Установите приоритеты выполнения плана: вы будете крайне заняты до тех пор, пока не сделаете дела в установленные вами сроки.
- Если к вам зашли случайные посетители, не садитесь. Если они сели, то присядьте на край вашего письменного стола.
- Встречаясь с другим человеком в его офисе, вы сначала должны определить время окончания встречи.
- Избегайте маленьких разговоров, когда вы заняты; это увеличивает время, расходуемое на перерывы, вдвое.
- Обязайте незваных посетителей быть пунктуальными. Не бойтесь прервать прерывателя, спросив у него: в чем вопрос? Какова цель его звонка?
- Жестко соблюдайте график времени, но при этом будьте любезны к людям. Во время встречи все внимание уделяйте собеседнику. Умейте слушать. Проявляйте твердость, но при этом будьте доброжелательны и старайтесь быть полезным. Не позволяйте им уйти ни с чем, если вы в состоянии помочь им.
- Расположите часы таким образом, чтобы ваши посетители видели их, и не бойтесь время от времени поглядывать на них. Объясните, что у вас назначена следующая встреча; невинная ложь лучше, чем грубое прерывание.
- Используйте систему возврата телефонных звонков, если звонок достаточно важен, то звонивший повторит вызов.

Лицо, которое больше всего прерывает вашу работу в офисе, — это не ваш начальник, поскольку он или она идут на втором месте, это вы сами. Иногда все мы сами испытываем непреодолимое желание, чтобы нашу работу прервали. Обычно такое желание возникает, когда вы беретесь за домашнюю работу или решаете неприятную задачу, вы очень хотите, чтобы вас прервали. Вы ждете, чтобы вам позвонили. Или вам вдруг приходит в голову позвонить коллеге и обсудить совершенно незначительный вопрос, и вы сами прерываете работу. «Нет, нет, ничего срочного — просто звонок, чтобы перекинуться словами».

Существует множество способов, с помощью которых вы будете сами прерывать свою работу: выпить кофе, прервать работу над одним проектом и начать другой, болтая с вашим секретарем или коллегой, вы останавливаетесь в коридоре или чрезмерно долго задерживаете людей на совещании. Несмотря на протесты ваших оппонентов, вы продолжаете «спрашивать про это». Вы нуждаетесь в перерыве. Берегите себя, перерыв умеет мастерски маскироваться.

## Ваш профессиональный ассистент

Секретарь в офисе, персональный ассистент, «правая рука»: множество имен есть у вашего профессионального помощника. Как бы их ни называли, но они жизненно важны для вашего профессионального успеха. Его или ее название должно отражать тот специфический вклад, который это лицо вносит в организацию.

Существуют различные типы секретарей, соответствующие разным уровням профессиональных знаний и мастерства, так же как и менеджеры различаются по видам деятельности и уровню компетенции. Обычно у старших менеджеров работают секретари более высокой квалификации. Они принадлежат к группе самых лучших профессиональных ассистентов — не следует путать с персональными ассистентами — хотя их и называют секретарями. Старое название не хочет умирать.

Если ваш секретарь является частью вашей эффективно работающей команды, тогда у вас действительно есть профессиональный помощник, который оказывает ценную помощь как вам, так и вашей организации. Он или она должны быть хорошо подготовлены во всех видах офисного менеджмента: коммуникабельны и доброжелательны, кроме того, владеть стенографией, уметь печатать на пишущей машинке, работать на компьютере, уметь группировать документы в файлы и работать с телефоном. Другими словами, он или она должны быть настоящими профессионалами и быть одним из основных работников, сберегающих ваше время в офисе.

В наше время секретарь имеет в своем распоряжении персональный компьютер с набором офисных программ, оснащенный одним или двумя принтерами, электрическую пишущую машинку и монитор внутренней сети наблюдения. Такие секретари проводят меньше времени, приготавливая кофе

и печатая на машинке, и больше занимаются администрированием, сбором и перепроверкой информации, интерпретацией данных и анализом.

Вместе с тем развитие информационных технологий приводит к изменению традиционных функций секретаря, поскольку персональный компьютер и электронная почта позволяют менеджеру самому отправлять свои письма, обеспечивая существенную экономию времени самого менеджера. Теперь некоторые менеджеры, вместо того чтобы контролировать работу своих секретарей, сами находятся у них под контролем, когда секретари исправляют ошибки менеджеров при работе с различными офисными программами компьютера.

Автоматизация офиса приводит к тому, что функции секретаря смещаются в сторону выполнения административных обязанностей. Теперь ваш помощник помогает вам сэкономить время за счет следующих операций.

- Предотвращая нежелательные телефонные звонки или личные встречи. Посетители могут считать, что должны встретиться именно с вами, но ваш профессиональный помощник может направить просителя или просительницу к другому лицу, которое будет в состоянии решить возникшую проблему.
- Минимизация незапланированных перерывов. Ваш профессиональный помощник может назначить деловые свидания на время, которое отведено для этих целей в вашем еженедельнике, или, если вам звонят, попросить перезвонить вам в то время, которое удобно для вас.
- Самостоятельно разобраться с рутинной работой по сортировке корреспонденции. Заполнить различные бланки и анкеты и, с вашего разрешения, разобраться самому с частью вопросов, а не заваливать ваш стол горами писем и проспектов.

Ваш профессиональный помощник сможет помочь вам лучше управлять вашим временем только в том случае, если вы сами уважаете его или ее время. Это означает, что вы не будете прерывать его работу без необходимости. Попробуйте сгруппировать ваши запросы так, чтобы у вашего профессионального помощника было время, чтобы выполнить работу. Избегайте колебаний и старайтесь не менять своего мнения в вопросах приоритета после того, как вы поговорили с ним или с ней и сказали, что нужно делать.

Используйте карманный диктофон для того, чтобы давать инструкции по корреспонденции до тех пор, пока вашему секретарю будут необходимы указания по разбору входящей и исходящей корреспонденции. Вы можете продиктовать в диктофон письмо, а затем передать его секретарю, чтобы он отпечатал письмо в удобное для него или ее время.

Не будьте абсолютно точным. Чем меньше вы беспокоитесь о деталях, тем лучше. Высокое качество совсем не то же самое, что абсолютная точность. Хорошо сработавшийся офисный коллектив будет стремиться к достижению высокого качества работы, а не чрезмерно широкой и весьма ил-

люзорной цели точности исполнения. Не пытайтесь сделать из секретаря более совершенного работника, чем менеджер, вы должны поставить все точки над *i* и уточнить все детали сами.

Когда у вас в следующий раз возникнет искушение перепечатать весь отчет, потому что вы заметите некоторые незначительные грамматические ошибки, вспомните, что Декларация независимости содержала неисчислимое количество описок или ошибок, но тем не менее была выдающимся и абсолютно понятным документом.

Короче, ваш секретарь — это неотъемлемая часть вашей рабочей группы. Относитесь к нему или к ней как к профессионалу, а не как к слуге.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Окиньте внимательным взглядом ваш офис, когда вы в следующий раз войдете в него. Вы формируете офис или офис формирует вас? Вот в чем вопрос.
- Письменный стол — это рабочее место работы с документами. В конце каждого дня проверяйте, чтобы он был очищен и готов к работе. Все необходимые инструменты для вашего труда должны быть под рукой, так чтобы вы не говорили потом, что весь ваш рабочий день прошел в поиске.
- Разработайте систему сортировки входящих бумаг. Следите за тем, чтобы выполнялось правило: каждую бумагу брать в руки только один раз.
- Подобно искусству управления автомобилем, умение писать и читать документы также должно стать искусством. Ясное, простое и краткое письмо сохраняет ваше время и время вашего читателя. Попрактиковавшись, вы также научитесь читать быстрее: быстро и точно отмечая, что вообще не надо читать, а что должно быть только просмотрено, но не требует внимательного чтения.
- Телефоны в принципе позволяют значительно экономить время. Однако в неумелых руках они только разобьют ваш рабочий день на маленькие кусочки и не дадут возможности сосредоточиться.
- Делайте различия между перерывами. Есть перерывы и перерывы: некоторые хорошие, другие терпимые, некоторых следует избегать. Вашему ответу должна предшествовать серьезная оценка ситуации. Если вы будете пренебрегать данными в этой главе советами, позволяющими избегать опасностей, то в один прекрасный день вы можете серьезно прервать вашу работу на фирме.
- Зеркало всегда покажет вам человека, который больше всех прерывает спокойное течение вашей работы.

- Вы должны помочь вашему секретарю стать вашим профессиональным помощником. Такой человек является вашим стратегическим помощником в борьбе за использование вашего времени работы в офисе для важных и необходимых дел.

«Время растрчивает наши тела и наши умы, но мы растрчиваем Время, следовательно, мы квиты:

Надпись на солнечных часах, 1746

ГЛАВА 9

УПРАВЛЕНИЕ СОБРАНИЯМИ

«Собрания, проклятые собрания», — вот что, подводя итоги, вы думаете о собраниях и заседаниях. Следует ли рассматривать собрания как неизбежное зло, отвлекающее вас от вашей основной работы?

Посещение многих плохо организованных собраний, безусловно, вызывает такое отношение. Если основа для встречи вызывает сомнения, если дискуссия скучно тянется, если результаты неясны, то нет ничего удивительного, что в общем и целом жизненный опыт отрицателен. «Сколько драгоценного времени потеряно», — говорите вы про себя, открывая дверь по окончании собрания.

Что же такое собрание? Это слово означает заранее спланированную совместную встречу людей в определенное время и в определенном месте для того, чтобы выполнить работу: например, обменяться информацией или провести дискуссию. Собрания отличаются от интервью, где встреча происходит один на один.

Ключевые принципы собраний, рассматриваемые ниже, применимы также и к интервью, но другие факторы, такие, как техника постановки вопросов, необходимо тоже принимать во внимание. Хотя незапланированные или неформальные встречи и интервью играют большую роль в вашей жизни, в этой главе мы будем рассматривать только запланированные встречи, имеющие определенную программу, в которых принимает участие более двух человек.

Безусловно, существует много положительных аспектов собраний. Вы не можете управлять работой группы, команды или организации без них. Они необходимы, даже важны, и часто доставляют радость при проведении таких собраний, когда постановка вопроса и изложение ответа приносят удовольствие собравшимся. Но собрания все еще остаются потенциальными растратчиками нашего времени. Другие люди могут лучше контролировать ход собраний, чем вы, и могут более непринужденно обращаться со своим временем. Даже если вы председательствуете на собрании, вы можете находиться в напряженном состоянии из-за того, что собрание проходит неправильно

но или вообще перестало обсуждать те вопросы, которые были запланированы в повестке.

Лекарством от таких потенциальных опасностей для времени является совершенствование вашего мастерства и как лидера (председателя), и как участника собрания. Должны ли ваши собрания всегда, в рамках вашей политики, начинаться и кончаться в точно запланированное время? Развивайте способность заранее планировать время, отведенное на собрание. Помните закон Паркинсона. Всегда обсуждайте пределы времени с другими участниками, когда они приходят, до начала проведения встречи: это позволит сфокусировать каждому свое мышление и энергию на решении вопросов к заранее обговоренному времени.

Различные типы совещаний

Для того чтобы попрактиковаться и усовершенствовать ваше умение управлять временем в этой сфере, полезно классифицировать главные типы совещаний в нашей работе. Каждый тип имеет свой характер и свои задачи. В реальной жизни каждое совещание несет в себе элементы двух или трех нижеследующих типов, но вы, если хотите сохранить время и силы, должны ясно представлять, когда вам следует изменить форму проведения совещания от одного типа к другому.

ТАБЛИЦА 9.1. Различные типы совещаний

ИНСТРУКТИВНОЕ или ИНФОРМАЦИОННОЕ СОВЕЩАНИЕ (БРИФИНГ)

Брифингом называют совещание, в котором менеджер дает указания или инструктирует своих подчиненных, чтобы они поняли свои частные задачи, или определяет политику, которую следует проводить служащим. Брифинг характеризуется:

- проведением инструктажа и сообщением информации
- разъяснением непонятных вопросов
- объединением идей и выяснением, пригодны ли они

КОНСУЛЬТАЦИЯ

Консультация собирается для обмена информацией. Она не собирается для принятия решения, как такового. Консультация характеризуется:

- обращением за советом по проблеме
- информированием других о ваших идеях
- выслушиванием точек зрения

### СОВЕТ

Совет проводится между людьми, равными по статусу, обладающими примерно одинаковыми профессиональными знаниями и квалификацией, чтобы обсудить вопрос, за который они отвечают. Совет характеризуется следующими признаками:

- решение принимается консенсусом
- ответственность лежит на всей группе
- разногласия в резолюции обсуждаются ими от начала до конца

### КОМИТЕТ

Комитет — это совещание, в котором представители различных групп или интересов встречаются на приблизительно равных основаниях, чтобы выработать решение по вопросам, представляющим взаимный интерес. Комитет характеризуется следующими признаками:

- ощущением власти
- разногласия, в конце концов, разрешаются голосованием
- всеобщими компромиссами

### ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры — это также совещание, на котором участники представляют различные интересы, но решения могут приниматься, скорее, в результате торга, а не голосования. Переговоры характеризуются:

- решения принимаются на основе *quid pro quo* (услуга за услугу)
- каждая сторона имеет различные, но частично совпадающие цели
- каждая сторона стремится получить для себя максимальные условия соглашения

Советы, или коллегиальные совещания, заслуживают специального замечания, поскольку они начинают играть большую роль, когда профессиональные знания и мастерство сотрудников компании растут. Решения на таких совещаниях обычно принимаются консенсусом. Это не означает, что решение по данному вопросу, принятое членом совета, является наилучшим. Но это означает, что он или она считает это решение оптимальным в данной ситуации и будет готов или готова действовать в соответствии с этим решением. Если члены не могут принять постановление без нажима, то это означает, что совет не смог достичь консенсуса.

Если участник не может прийти к соглашению по какому-нибудь вопросу, он должен обосновать свое мнение и предложить альтернативное решение вопроса, которое должно быть одобрено всеми участниками. Например, на совещании по строительству нового здания необходимо достичь консенсуса между бухгалтерами, архитекторами и строителями. Если бухгалтеры

скажут архитекторам, что предложенное архитекторами здание не по средствам компании-заказчику, то затем проект должен быть переделан совместными усилиями. Архитекторы и строители не могут игнорировать мнение бухгалтеров. С другой стороны, и бухгалтеры не могут не прислушиваться к мнению строителей, когда речь идет о соблюдении стандартов безопасности. Они должны работать вместе до тех пор, пока не будет достигнут консенсус в вопросе строительства оптимального здания, которое принесет компании запланированную прибыль, отвечает нуждам заказчика, отлично выглядит и совершенно безопасно.

Отличительная особенность совета в том, что несколько умов объединяются в коллектив, чтобы выработать решение, причем каждый из членов коллектива равен другому. Принятое решение поэтому является решением группы в целом, и каждый член совета обязан его выполнять. Он принимает его, даже если с решением не согласен. Если ситуация не позволяет прийти к компромиссу, то совет должен быть распущен. По этой причине в советах, которые хорошо подобраны и грамотно проводятся, редко возникает необходимость голосования о роспуске. Если председатель не в состоянии резюмировать постановление совета в форме, с которой согласятся все члены, то вопрос, по-видимому, еще не созрел для принятия решения этим составом. Такая ситуация фактически чаще всего и встречается на заседаниях большинства советов директоров; вопрос о роспуске очень редко выносится на голосование.

Способ рассаживания людей за столами и форма стола сами по себе много говорят о цели собрания. Круглый стол лучше подходит и лучше всего служит для проведения советов. Он подчеркивает отсутствие иерархического порядка: все сидят вокруг стола, и председатель совета обладает такими же полномочиями. В седьмой главе я предложил круглый стол в качестве неременного атрибута вашего офиса. Ряд менеджеров и некоторые компании, модернизирующие свои офисы, уже убрали квадратные столы — эти символы иерархической модели управления — и поставили в офисы круглые столы. Круглый стол стимулирует группу решать проблемы и принимать решения вместе с лидером, который главенствует в сфере компетентности, а не потому, что он сидит во главе стола.

Очень важно, чтобы собрания проводились для решения тех вопросов, которым они больше всего соответствуют. Есть два вопроса, по которым решение совещания, безусловно, более важно, чем решение, принимаемое одним человеком:

- а) вопросы общей политики и принятия основополагающих сбалансированных решений, в которых сталкиваются различные интересы и на которые влияют различные факторы. Как правило, все подобные вопросы не требуют немедленного принятия решений, причем период созревания может быть достаточно большим, хотя существует масса примеров, когда советы принимали решение гораздо быстрее, чем это можно было бы сделать в процессе индивидуальных консультаций;

б) вопросы, которые по различным причинам должны быть персонифицированы, например когда чьи-либо личные пристрастия и предубеждения необходимо подвергнуть резкой критике со стороны других и подчеркнуть необходимость принятия объективного решения.

Цена совещания

Менеджеры проводят много времени на встречах всех типов, и, следовательно, совещания дорого им обходятся. Очень важно развить в себе способность оценивать финансовые издержки совещания, что будет являться шагом к лучшему управлению как вашим временем, так и временем других людей. Следующая таблица даст вам картину издержек рабочего времени сотрудников в зависимости от их оклада.

ТАБЛИЦА 9.2. Цена вашего времени				
Данная таблица использует рабочий год из 238 дней, при семичасовом рабочем дне. Накладные расходы не включены. В верхней строке таблицы указаны различные масштабы потери времени.				
Зарплата/год, фунты (ф)	5 мин	15 мин	1 час	1 день
35 000	1,75 ф	5,25 ф	21,00 ф	147,00 ф
30 000	1,50 ф	4,50 ф	18,00 ф	126,00 ф
25 000	1,25 ф	3,75 ф	15,00 ф	105,00 ф
20 000	1,00 ф	3,00 ф	12,00 ф	84,00 ф
15 000	0,75 ф	2,25 ф	9,00 ф	63,00 ф

Напрашивается очевидный вопрос, который встает у вас перед совещанием:

В САМОМ ЛИ ДЕЛЕ МНЕ НЕОБХОДИМО БЫТЬ НА ЭТОМ СОВЕЩАНИИ?

Как часто люди идут на совещание ради самого совещания. Они собираются вместе в назначенное время по привычке. Вполне возможно, что цель, ради которой эта конкретная группа и собирается на совещание, уже достигнута. Или, может быть, цель следует изменить. Если вы так считаете, проверьте еще раз, кого следует пригласить на эту встречу, а также уточните время и место совещания.

Перед тем как вы соберетесь провести следующее совещание, рассмотрите и другие возможности, если они, по крайней мере позволяют сохранить

вам время и деньги. Может быть, стоит послать письма, докладную записку, позвонить по телефону или встретиться с отдельными членами? Иногда шесть десятиминутных встреч с различными людьми дают больше результатов, чем одна часовая встреча с этими же коллегами, собранными вместе.

Проверьте состав участников встречи. Проверьте, не приглашаете ли вы больше участников, чем это необходимо. Собираются ли все приглашенные прибыть на совещание? Остерегайтесь аргументов типа «Они всегда приходят», или «Мы не хотим обидеть его, не пригласив на совещание», или «Вы никогда не говорили, мы, возможно, нуждаемся именно в нем». Присутствие слишком большого количества участников существенно уменьшает время, которое каждый из них сможет использовать для обсуждения вопросов.

Отличная мысль — делать критический обзор всех совещаний, в которых вы собираетесь поучаствовать, особенно если вы используете единые критерии отбора, и делать это, как минимум, дважды в год.

Таблица систематического анализа встреч (табл. 9.3) составлена так, чтобы помочь вам провести такой обзор. Заполнив таблицу данными конкретного совещания, вы сможете решить для себя, например, что на данное совещание стоит ходить только изредка, а не регулярно, или посещать совещание регулярно только в том случае, когда его повестка совпадает с вашими интересами или интересами вашего департамента.

ТАБЛИЦА 9.3. Анализ регулярных совещаний		
СОВЕЩАНИЕ:		
ЦЕЛЬ (в одно предложение):		
УЧАСТНИКИ:		
ПЕРИОДИЧНОСТЬ:		
СРЕДНЯЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:		
СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ (от ранга 0 - бесполезное, до 10 — абсолютно необходимое):		
1) Для меня:		
2) Для организации:		
ЗАМЕЧАНИЯ:		
ДОЛЖЕН ЛИ Я ПРИСУТСТВОВАТЬ:		
	Все время	Необходимые действия
	Часть времени	
	Время от времени	
	Не должен	
ДАТА СЛЕДУЮЩЕГО ОБЗОРА:		



Полезную информацию о других встречах обычно можно получить за минуты, если они к тому же правильно и эффективно проводятся, и, пропустив их, вы сэкономите время для более эффективной работы.

Имея в виду совещания, я напому вам важное качество делового человека — научиться говорить «нет». Люди часто посещают многочисленные совещания потому, что в первую очередь сами не могут решиться сказать «нет», или потому, что сначала, не подумав, согласились, а после стесняются позвонить и отказаться. Чрезмерное посещение совещаний снижает эффективность вашей работы.

Подготовка к эффективному проведению совещания

Тщательная подготовка — это секрет совещаний, эффективно использующих время. Во-первых, и самое главное, важно, чтобы председатель имел ясное представление о типе предлагаемого совещания. Это может быть один из пяти типов, предложенных в таблице 9.1, или их комбинация. Для каждой из этих категорий подлинные цели собрания должны быть кристально ясны. Надежный способ еще раз проверить, спросив себя: «Куда мы должны прийти к концу этого совещания?»

Повестка дня совещания — это ключевой фактор. Она должна быть напечатана крупным шрифтом на отдельном листе бумаги и лежать перед вами во время проведения собрания, напоминая вам о его цели. Напишите ее, тщательно обдумав и указав темы для дискуссии и проект решения. Кратко опишите вопрос или тему. «Издержки монтажа», например, выглядит достаточно кратко и неопределенно, в то время как «Издержки монтажа: обсудить доклад об экономии энергии на фабрике и дать решения по первому и третьему предложениям на с. 16» выглядит гораздо определеннее. Это дает возможность людям обдумать заранее существо вопроса. Постарайтесь, чтобы каждый участник получил повестку совещания и соответствующие бумаги — в данном случае доклад об экономии электроэнергии — по крайней мере за пять рабочих дней до совещания.

Люди получают большую часть информации через глаза, а не через уши. Вспомните китайское изречение: «Картина стоит тысячи слов». Следовательно, визуальные материалы (слайды, диаграммы, графики) достаточно часто будут играть роль при проведении совещаний: если они понятны, просты и живые, то смогут сберечь ваше время.

Упражнение для тренировок

Определите следующие три официальные встречи, на которых вы будете являться председателем. Кратко запишите их на клочке бумаги и обозначьте буквами А, В и С. Собираетесь ли вы использовать что-нибудь из следующего:

	А	В	С
Проектор	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Слайды	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовленные диаграммы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рисование диаграмм по ходу совещания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Доклады	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Финансовые бюллетени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Написанная повестка собрания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Модели	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Минуты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Различная планировка комнаты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Результаты ключевой предварительной подготовки можно сформулировать следующим образом:

ТАБЛИЦА 9.4. Подготовка к совещанию

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ СОВЕЩАНИЯ

Рассмотрите возможные цели совещания, например, такие, как:

- Привлечь в компанию консультантов
- Совершенствование обеспечения производственной деятельности
- Решить нерешенные проблемы

ИЗУЧЕНИЕ ТЕМЫ

- Сбор фактов и информации
- Определение главных тем для обсуждения
- Обсуждение возможных различных точек зрения

СХЕМА ДИСКУССИИ

- Установление конечной цели
- Рассмотрение промежуточных целей
- Вопросы для обсуждения
- План вводного выступления перед началом дискуссии, включающий основные темы для обсуждения
- Составление расписания совещания

### ЗАВЕРШАЮЩАЯ ПОДГОТОВКА

- Распечатка и рассылка приглашений в согласованное время
- Подготовка помещения
- Подготовка необходимых материалов, включая прозрачки для проектора, слайды и др.

Время подготовки к совещанию редко растрачивается бесцельно. Если вы идете на совещание с ясными представлениями о его целях, мысленно заранее проведя совещание и все к нему подготовив, почти на сто процентов можно быть уверенным, что вы с пользой потратили время на подготовку.

## Расписание совещания

Повестка дня совещания — это важный инструмент, позволяющий сохранить время участников, которым мы сейчас и займемся. Если вы являетесь председателем, то вы должны составить план проведения совещания.

Минуты, предшествующие совещанию, следует потратить на достижение успешного результата проведения встречи, а не на дополнительное прочтение повестки самого совещания. Контроль перед самим совещанием не должен занимать слишком много времени. Если какие-либо сложности возникли при контроле, то их следует зафиксировать и разобраться с ними после совещания в соответствии с их уровнем срочности и важности.

Как уже отмечалось ранее, вы сможете сохранить много времени, если разложите по столам все ваши папки и раздаточные материалы перед началом совещания. Если это невозможно, то следует разложить их на столе в начале проведения совещания. Однако, раскладывая раздаточный материал, не читайте его от строчки до строчки, предоставьте это сделать самим участникам совещания.

Порядок тем повестки дня совещания важен, особенно если предстоящая дискуссия по одним вопросам повестки дня будет влиять на принятие решений по другим вопросам.

Непротиворечивые вопросы, представленные на совещании, должны быть поставлены в начале и в конце повестки, таким образом встреча будет начинаться и заканчиваться на высокой ноте. Вы должны быть уверены, что важные вопросы повестки совещания обсуждаются в такое время, когда головы участников совещания еще свежие, и поэтому постарайтесь их убедить в том, чтобы обсуждать важные вопросы в начале совещания.

Повторим первый параграф этой главы, наиболее важный из всего сказанного в этом контексте: всегда пытайтесь фиксировать время окончания встречи. Если вы председатель собрания, то спросите вначале у аудитории: «Считаете ли вы, что мы сможем закончить совещание к такому-то времени?» Если вы не являетесь председателем, то спросите: «Как вы полагаете,

к какому времени наше совещание должно закончиться?» Каждый участник совещания будет помнить о сроке окончания, и это заставит их сконцентрировать свои усилия на результатах встречи и предотвратит излишние словопроения. В противном случае известный принцип, что работа заполняет все отведенное на нее время, каждый почувствует на себе во время вашей встречи.

Далее, в пределах всего времени, которое чаще всего не удастся предварительно согласовать между всеми присутствующими на совещании, так же как и повестку самой встречи, хорошо было бы отвести конкретное время на обсуждение каждого вопроса и по ходу проведения совещания стараться не слишком сильно превышать установленные временные рамки. Безусловно, допустима определенная гибкость, и вы всегда должны, составляя временной план совещания, предусмотреть определенный минутный резерв, который вы можете израсходовать по своему усмотрению.

## Роль председателя

Хороший председатель — жизненно необходимая фигура для сбережения времени проведения совещания. Задача председателя — поставить проблемы, но хороший председатель будет уверен, что совещание пройдет точно по расписанию, все вопросы повестки будут рассмотрены по существу и будут достигнуты цели совещания. Он или она будет использовать ваше время экономно и эффективно.

Если председателем являетесь вы, то все время должны иметь в виду, что в рамках ваших обязанностей вы должны выполнить две принципиальные функции. Быть председателем совещания в узком смысле этого слова означает, что вы ответственны за то, чтобы совещание проходило согласно установленному плану и регламенту и чтобы как поведение участников, так и их вклад в результаты совещания давали бы максимально эффективный вклад в дело бизнеса. Вы должны следить за тем, чтобы игра шла по правилам, обеспечить правильную очередность выступлений участников и воспользоваться соответствующими правилами, которые не отличаются от правил судьи. В этом случае председатель является полным аналогом старшины присяжных в суде.

Вторая функция заключается в том, что вы должны быть лидером группы или ее менеджером и вдобавок настроить собрание на получение вполне конкретных результатов. Природа этих результатов, конечно, изменяется в зависимости от типа встречи (см. табл. 9.1). Например, для того чтобы творческое мышление преобладало на совещании, роль председателя должна быть больше, чем обыкновенный катализатор, который просто контролирует проведение собрания.

Существует несколько очевидных различий между ролью «судьи» и ролью «лидера». Для одних групп и лидеров действительно не стоит пытаться использовать председателей типа судьи, наподобие спикера палаты общин,

предоставив лидеру свободно высказывать свою точку зрения по ходу ведения собрания, а не просто занимать председательское кресло и обеспечивать регламент проведения встречи. Для других председателей сигналом, когда они должны снять шляпу, является момент, когда они покидают председательское кресло для того, чтобы обсудить конкретный пункт повестки дня совещания.

В большинстве ситуаций так и получается, что председатель выполняет обе функции одновременно. В ряде ситуаций так или иначе эти функции отчасти пересекаются. Давайте предположим, что вы, будучи председателем, выполняете обе эти функции.

Некоторые ключевые функции лидерства, такие, как определение задач и планирование, были обсуждены выше. Но как председатель вы должны напомнить участникам перед началом совещания, для чего оно проводится и каковы его цели. Не следует полагаться на то, что каждый участник знаком с целями и задачами. Вам следует также проверить, что участники совещания согласны с повесткой дня и что ваш план работы совещания отныне стал и их планом. В доброжелательной, но твердой манере покажите, что вы должны взять руководство в свои руки.

Как только работа совещания началась в соответствии с утвержденной повесткой дня, вы должны выполнять функции контроля, которые следует выполнять разумно и тактично. Как вы должны относиться к каждому выступающему участнику совещания, который нарушает временной регламент?

Конечно, его нужно остановить, но сделать это следует тактично, но твердо, например в такой форме: «Спасибо, Михаил, мы учтем ваши аргументы. Сюзанна, вы еще не высказали своего мнения. Согласны ли вы с Михаилом или нет?» Если лицо, которое слишком сильно выходит за рамки временного регламента, продолжает оспаривать ваше право вести собрание, продолжая обращаться к другим участникам совещания или прерывая вас снова, вы должны прервать его выступление в более жесткой форме, но не позволить ему продолжать затянувшееся выступление. Никогда не теряйте контроль.

## УПРАВЛЕНИЕ КАБИНЕТОМ МИНИСТРОВ

Кабинет министров собирается, как правило, один раз в неделю. Этого, обычно бывает достаточно для регулярных встреч и будет вполне достаточно, если они ухватили с самого начала, для чего они собрались. После заседания члены кабинета министров должны как можно быстрее вернуться на свои рабочие места, а премьер-министр должен поскорее вернуться к своей повседневной работе. Мы начинали точно в 11.00 и делали в соответствующее время перерыв на ленч. Даже в кризисных ситуациях двух встреч в неделю будет вполне достаточно: если в стране кризис, то чем меньше разговоров, тем лучше.

Сам премьер-министр обычно много не говорил на заседании кабинета министров. Он открывал заседание, чтобы обрисовать проблему, и спрашивал кого-то, что еще следует сделать, и затем обращался только для того, чтобы получить информацию у наиболее сдержанных членов кабинета министров, которые, несмотря на высокие посты, могли ничего не промолвить на заседании кабинета, если к ним не обращались прямо. А затем премьер-министр должен был суммировать все высказывания. Опытные лидеры лейбористов были весьма этим довольны; они провели годы, занимаясь обсуждениями на митингах парламентской партии и ее национального исполнительного совета, и должны были сами делать выводы. Подобная процедура была хорошей тренировкой для кабинета министров.

В частности, когда министр, не являющийся членом кабинета, просил посетить заседание, особенно если он появлялся впервые на заседании кабинета, премьер-министр мог обращаться с ним достаточно жестко. Посетитель мог захотеть показать, как он хорош, и попытаться говорить достаточно долго. Хорошей возможностью для премьер-министра не дать ему разрешение выступить на заседании кабинета являлось предложение изложить в письменном виде мнение визитера. Премьер-министр мог сказать, прочитав текст выступления: «Очень ценное сообщение, глубокоуважаемый министр. Можете ли вы что-нибудь еще добавить по существу вопроса?», причем строгий тон его голоса подразумевал очевидный ожидаемый ответ: «Нет». Если кто-либо еще желал бы выступить с речью, следовало едкое замечание: «Есть какие-либо возражения?» Если кто-нибудь начинал перескакивать с одной мысли на другую, то тут же следовало: «Вы возражаете? Вы не возражаете. Отлично. Следующий вопрос», и кабинет министров продолжал работу.

КлементАттли

Одной из жизненных задач, касающихся контроля за проведением собрания, является предотвращение постановки и обсуждения возможных или действительно не относящихся к делу вопросов. Иногда специально отвлекающие взгляды являются более изящным способом управления, чем жесткое следование вопросам, являющимся хлебом насущным повестки дня собрания.

В тех случаях, когда тема совещания требует творческого мышления, часто стоит в первую очередь избавиться от вопросов, явно уводящих в сторону от обсуждения по существу. Для того чтобы избавиться от обсуждения неуместного вопроса, можно предложить обсудить новую идею, подобно тому, как, глядя на внешний вид устричной раковины, трудно поверить, что внутри раковины находится жемчуг.

Для того чтобы развивать такие функции лидерства и ваши способности управлять дискуссией и вносить ваш собственный вклад в результаты обсуждения, вам следует развивать свои собственные способности, формируя следующие качества:

- Ясное и быстрое мышление
- Умение внимательно слушать
- Способность ясно и кратко выражать свои мысли
- Уметь внести ясность в плохо изложенную точку зрения
- Быть беспристрастным и объективным судьей
- Уметь предотвращать неуместные прерывания совещания
- Быть терпеливым, терпимым и настойчивым
- Быть дружелюбным, но энергичным и деловым

В конце обсуждения каждого вопроса, стоящего в повестке дня совещания, председатель должен дать краткий, ясный и выразительный обзор всех мнений, высказанных при обсуждении. Он может даже продиктовать ключевые предложения и фразы, которые впоследствии будут использованы в проекте решения.

Если кого-нибудь из участников собрания попросят предпринять определенные действия, связанные с решением по конкретному вопросу повестки собрания, председатель должен проверить, что соответствующий участник понимает, что он должен сделать, и согласен с предложенными действиями. Предпринимаемые таким образом шаги или действия должны быть согласованы с окончательным сроком выполнения всего задания.

Иногда задают вопрос: должен ли комитет быть исполнительным, то есть должен ли он сам предпринимать какие-нибудь действия, — вопрос, который представляется достаточно тривиальным. Выражаясь литературным языком, цель всего комитета, точно так же как и цель футбольной команды, забить гол. В каждом конкретном случае должен существовать персональный автор гола, но вся команда должна работать для того, чтобы этот гол был забит. Хотя решение, которое принимает комитет, выполняется в большинстве случаев одним из его членов или руководителей, в реальной жизни это действие является действием всего комитета. Важные решения должны приниматься комитетом, то есть коллегиально, или в результате их обсуждения.

Для того чтобы убедиться, что предпринимаемые действия являются результатом работы всего комитета и вместе с тем сохраняется персональная ответственность за выполнение работы, существует один способ — назначить председателем комитета не старшего по должности среди всех членов комитета, но того, чья персональная работа наиболее тесно связана с вопросом, по которому комитет принимает решение.

Искусство рассчитывать время по минутам

Как председатель собрания, который обеспечивает выполнение генеральной линии данного совещания, вы не должны контролировать поминутного выполнения плана работы. Эту работу следует кому-нибудь поручить, возмож-

но вашему секретарю. Если секретарь совещания не в состоянии выполнять эту работу, то непременно должна быть другая группа членов собрания, которая будет эту работу выполнять. Если вы сами попытаетесь выполнять эту работу, то это будет отвлекать вас от ведения собрания и мешать выполнению главной цели встречи.

Протокол совещания не должен быть длинным или слишком сложным, но вместе с тем он должен включать в себя следующие ключевые вопросы:

- время, дату и место встречи
- имена присутствующих и любые причины, оправдывающие отсутствие на совещании
- все вопросы, подлежащие обсуждению; проекты решений совещания по обсуждаемым вопросам; решения, которые должны быть приняты, и действия, которые необходимо согласовать на совещании
- имена ответственных за выполнение принятых решений
- в некоторых случаях следует изложить основные аргументы или последовательность шагов, приводящих к решению вопроса
- время окончания совещания
- дата и время следующего совещания и место, где оно будет проведено

Протокол совещания следует разослать в течение двух или трех дней, особенно с учетом того, что некоторые решения должны быть выполнены вскоре после проведения совещания. Если полный протокол совещания не может быть разослан так быстро, тогда должно быть составлено резюме по основным вопросам, подлежащим выполнению, с него сделаны копии, которые затем и следует разослать. Перед тем как рассылать копии решений, они должны быть подписаны председателем.

ТАБЛИЦА 9.5. Сделайте совещание эффективным

	ВРЕМЯ НАЧАЛА
ЦЕЛЬ	ОБРИСУЙТЕ ЦЕЛЬ ЯСНО
	Состояние проблемы/положение дел/причины
	Определите воздействия и ограничения
	Установите задачу (задачи) совещания
РУКОВОДЯЩИЙ ПРИНЦИП	ОБЕСПЕЧЬТЕ ЭФФЕКТИВНУЮ ДИСКУССИЮ
	Представьте тему (темы) для дискуссии
	Обрисуйте мнения, точки зрения и положение дел
	Поддерживайте тех, кто заинтересован и принимает активное участие
	Поддерживайте дискуссию в рамках установленной задачи (задач)

**КРИСТАЛЛИ- РАЗРАБОТКА ЗАКЛЮЧЕНИЯ**

**ЗАЦИЯ** Отметьте степени согласия и разногласия мнений по обсуждаемым вопросам

Сгруппируйте вопросы, по которым достигнуто согласие, и вопросы, по которым есть расхождение

Констатируйте промежуточные выводы, по которым достигнуто согласие

Проверьте степень понимания и одобрения

**ДЕЙСТВИЯ** ПОЛУЧЕНИЕ ОДОБРЕНИЯ СОБРАНИЯ  
И ПОСТАНОВКА ВОПРОСА НА ГОЛОСОВАНИЕ

Подведите итоги и ясно сформулируйте заключение (заключения)

Поставьте на голосование план действий

Установите ответственных за выполнение конкретных пунктов плана

Удостоверьтесь, что все понимают, что они должны делать

**ВРЕМЯ ОКОНЧАНИЯ****Упражнение для саморазвития**

Вам следует закончить эту главу обзором ваших собственных способностей проводить совещания. Следующее упражнение поможет вам с большей точностью попадать в намеченную цель. Запишите заголовки, написанные ниже, на отдельном листе бумаги, оставив место для ваших ответов.

**Упражнение**

В роли председателя собрания мои усилия направлены на:

(Напишите только те усилия, которые подтверждены комментариями или эти ваши качества подтвердили вам другие люди, так что вы основываете свои высказывания на конкретных данных.)

Пять сфер деятельности, в которых я должен улучшить свои способности:

(Перечислите не более пяти шагов, которые вы должны предпринять, чтобы избавиться от ваших слабых качеств как председателя собрания.)

Для того чтобы улучшить работу наших собраний, моя группа должна:

(Группы, как и отдельные личности, могут обладать недостатками. Если вы планируете проведение тренировки для улучшения работы вашей группы, то какие пять уроков вы проведете, чтобы группа избавилась от недостатков и приобрела хорошие качества?)

Ясно, что по своему желанию вы можете добавить и другие вопросы для упражнений по самооценке и саморазвитию. Например, вы можете захотеть тщательно изучить ваши сильные и слабые стороны как члена вполне конкретного комитета, в котором вы работаете. Преподнесите сюрприз вашим коллегам по комитету, показав им на очередном заседании ваши усовершенствованные способности. Как всегда, предусмотрите в вашей программе работы данные по самоконтролю. Никогда не беспокойтесь, если ваши успехи не будут столь быстрыми, как вам бы хотелось. Усилия всегда вознаграждаются.

**Ключевые моменты**

- Совещания являются неотъемлемой частью работы корпораций или общественной жизни. Вы должны научиться управлять ими наиболее эффективным образом. Начните с того, что научитесь различать пять различных видов или пять целей совещаний.
- Научитесь оценивать издержки проведения или участия в любом совещании с точки зрения экономии вашего времени. Тщательно проверяйте, действительно ли необходимо совещание, в котором вам предлагают участвовать, и если совещание проводите вы, то убедитесь, что на совещание будут приглашены только те участники, чье присутствие необходимо, и что они не потеряют впустую свое время.
- Время, потраченное на планирование совещания, окупится десятикратно. Тщательно проработайте повестку дня совещания, точно указав количество времени, отведенного на обсуждение каждого вопроса повестки дня.
- Как председатель совещания вы выступаете в двух качествах: как судья и как лидер. Учитесь разделять обе эти роли и старайтесь совершенствовать вашу работу в каждой из этих ролей.
- Необходим ясный, краткий и точный протокол совещания. Хотя это и не всегда существенно, но обычно принято заранее определить, кто будет вести протокол, когда протокол будет готов и когда каждый участник совещания получит протокол на руки.
- Только вы сами сможете развить ваши способности как председателя совещания или как рядового члена группы. Соберите некоторое количество информации от других лиц о ваших нынешних способностях, попросив других людей охарактеризовать ваши сильные и слабые стороны, приведя конкретные примеры вашего поведения на совещаниях. Затем составьте план действий по развитию ваших способностей как руководителя совещаний на ближайшие шесть ме-

сяцев. Целью этого плана должны быть достижения конкретных результатов работы на тех совещаниях, которые вам предстоит провести в ближайшее время.

**“Для кабинета министров важно движение вперед, следуя в кильватере опыта ясных, твердых бескомпромиссных решений. Это именно то, что должно делать правительство. И вызов, брошенный демократии, будет принят и быстро получит свое разрешение”.**

Клемент Аттли

ГЛАВА 10

ИСКУССТВО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Делегирование является стратегически важным в искусстве управления временем. Можете ли вы эффективно делегировать дела или даже некоторые управленческие функции другим людям? Можете ли вы взять в свои руки делегированную функцию после того, как вы получили результат?

Важность способности делегирования возрастает по мере вашего административного роста в организации, в которой вы работаете. В недавнем исследовании участвовали 280 исполнительных директоров различных компаний, только 30 из них сказали, что они могут распределять время в соответствии с относительной важностью задач, стоящих перед ними. Вы можете быть уверены, что остальные 250 опрошенных не слишком хорошо делегируют задачи и функции.

Что такое делегирование? С точки зрения нашей обычной жизненной практики этот вопрос достаточно ясен. Тем не менее многие люди путают делегирование с отречением от полномочий. Но полная передача своих полномочий другому лицу еще не есть делегирование. Это просто уклонение от ответственности.

Истинное делегирование имеет другую природу. Оно означает возложение ответственности за выполнение работы на другое лицо вместе с ответственностью этого лица за конечный результат. Таким образом, делегат теперь выступает как ваш агент, он выступает как посланец короля. Если случается, что делегируют вам, то задача или функция, порученная вам каким-либо лицом, передается вместе с полномочиями, которые позволяют выполнить эту задачу или функцию.

Трудности делегирования

Делегирование как необходимый принцип работы организаций звучит просто и таковым и является, что определяет работу организаций, в которых такие простые вещи, как делегирование, выполняются хорошо, но, конечно,

очень трудно сделать так, чтобы такие простые вещи, как делегирование, выполнялись хорошо в любой организации. Делегирование — это лучший пример хорошей работы. Ничто в организационной жизни не сталкивается с большими трудностями. Делегирование либо недостаточно, либо оно организовано недостаточно хорошо. Оба греха опущения и поручения больше растрачивают, чем сохраняют время. Это прискорбное обстоятельство. Хорошо поставленное делегирование дает двойной урожай на одном акре: оно позволяет вам сохранить время для выполнения ключевых функций вашей работы, и оно также развивает способности ваших подчиненных.

ТАБЛИЦА 10.1. Почему трудно делегировать?

Исследования, проведенные в пяти европейских странах, выявили семь основных причин, вследствие которых руководители высшего звена не желают делегировать. Можете ли вы добавить какие-нибудь другие причины (или оправдания) к приведенному ниже списку?

- 1. Это рискованно
- 2. Мы испытываем удовольствие от выполнения этой работы
- 3. Мы не отваживаемся просто сидеть и думать
- 4. Это слишком медленный процесс
- 5. Мы хотим быть «во главе всех процессов»
- 6. Не обойдут ли нас наши подчиненные?
- 7. «Никто не может сделать эту работу так, как могу сделать ее я»

Обычно трудно начинать в сфере отношений и ценностей, что иллюстрируют следующие комментарии, высказанные мне менеджерами на недавнем международном семинаре по управлению временем:

«Лично я считаю, что информация — это власть. Я предпочитаю держать детали действительно важной информации в секрете от моих сотрудников. Если я выложу всю информацию одному из них, то, возможно, очень скоро он займет мое место. Когда я в течение четырех недель отсутствовал на работе вследствие болезни, вызванной обострением язвы, все подразделение стало давать основательные сбои в работе, так что вы можете видеть, что я в настоящее время являюсь для фирмы незаменимым сотрудником». (Старший руководитель инжиниринговой фирмы.)

«В принципе я являюсь сторонником делегирования, но вы бы посмотрели на тех шутов, которых я должен заставить работать на меня. Они называются менеджерами, но они не в состоянии управляться с новыми ситуациями, возникающими вследствие постоянного технологического прогресса, и быстрыми изменениями рынка, на которые мы должны реагировать. Они не в со-

стоянии правильно подготовиться. Большинство из них психологически уже давно на пенсии, даже если им еще далеко до пенсионного возраста. Теперь вы знаете, почему я ношу два разбухших портфеля! Я просто не знаю, что я буду с этим делать. Мой босс, управляющий директор фирмы, уже намекал мне, что это мой недостаток, но я не знаю и что он ожидает от меня, и что же я должен делать в этой ситуации. Он никогда не говорил мне прямо, какие конкретные шаги я должен предпринять, чтобы изменить ситуацию». (Старший менеджер в фирме средних размеров, являющейся семейной собственностью и занимающейся проектированием и изготовлением инженерных конструкций.)

Эти признаки отчасти подлинные трудности, которые являются неотъемлемой частью процесса делегирования, а отчасти являются следствием недостатка интеллекта и умения как делегирующего, так и делегата.

## Что не может быть делегировано

Посетитель Овального кабинета заметил написанную от руки надпись на письменном столе президента Трумэна:

### БОЛТОВНЮ ОСТАВЬ ЗДЕСЬ

Эти три слова выражают важную истину. Вы можете делегировать право выполнить работу и считать, что лицо, которому вы поручили дело, отчитается перед вами о его выполнении. Если вы поручите дело в духе сотрудничества и грамотно объясните, как выполнить работу, вы создадите у сотрудника чувство ответственности за порученное дело. Ответственность может быть разделена. Но вы остаетесь в конечном счете ответственным за все, что происходит или не происходит в вашей организации. Если эта ноша достаточно тяжела, вспомните, что сказал президент Трумэн по другому поводу: «Если вы не можете стать теплом, покиньте кухню».

Важный вывод из этого принципа заключается в том, что вы все время должны тщательно контролировать своих подчиненных, потому что в конечном счете за результат отвечаете вы.

Менеджер — это лидер в бизнесе, занимающемся производством или торговлей. Лидерство — это центральная часть работы менеджера, это вторая ответственность, которая не может быть делегирована. Лидерство включает в себя и становление особого типа личности, и приобретение необходимого мастерства для достижения общей задачи, создание группы единомышленников, формирование личностей из своих сотрудников. Эти три сферы деятельности, очевидно, перекрываются: в большинстве случаев, например, вы не сможете решить задачу до тех пор, пока вы не создадите рабочую группу из ваших подчиненных и коллег.

Три вида задач, группа и личность, вместе с ключевыми функциями лидерства, определяющими цели и объекты, планирование, контроль, оценка,

создание группы и формирование личностей являются общими по своей природе. Они применимы ко всем лидерам во всех видах деятельности. Конечно, лидеры должны нести ответственность за эффективную работу всех остальных: лидер предъявляет весьма высокие требования к любому рядовому члену группы для того, чтобы обеспечить слаженную работу всех. Но любой лидер, достойный этого названия, никогда не будет делегировать свою ключевую ответственность лидерства или свои основные функции кому-нибудь другому. В противном случае он останется лидером только по названию и будет представлять только символ лидера, в то время как по существу его функции будет выполнять кто-то другой.

## Упражнение для исполнительного директора

Вы являетесь исполнительным директором большой промышленной компании по производству электротехнических товаров и в области электроники, у которой имеется совет директоров, возглавляемый председателем совета директоров, которому вы подотчетны. Перечислите основные функциональные обязанности вашей работы: те, в отношении которых вы чувствуете, что должны их выполнять сами, хотя и с помощью других, конечно, будут перечислены, что поможет вам более эффективно справляться с этими обязанностями.

Любое распределение ответственности среди членов группы или коллектива не противоречит тому, что главная доля ответственности лежит на исполнительном директоре, чья основная задача быть подлинным лидером коллектива.

Лидеры должны задавать правильный курс для всего коллектива: они должны показывать направление движения организации во время пути.

Организация должна идти правильным курсом, иначе они слепые поводыри, а не настоящие лидеры. Лидеры должны воодушевлять коллектив, особенно когда встречаются трудности и изобилуют препятствия; они должны вносить энергию и сообщать энтузиазм членам организации.

Многие части вашей работы как менеджера-лидера могут и должны быть делегированы. Но вы не имеете права освобождать себя от ответственности и лидерства.

Наконец, вы никогда не должны никому позволять принимать решения за вас, кроме тех случаев, когда вы делегировали такое право. Это ваша сфера и мера ответственности.

## Что может быть делегировано

Не существует твердо установленного перечня задач, которые могут быть делегированы. Это зависит от нескольких факторов. Те задачи, которые вы можете делегировать в одном случае, в другой ситуации делегировать нельзя.



Ошибочно представлять, что вы либо можете делегировать полномочия, либо нет. Такая ситуация не может быть описана с помощью черно-белой картинки. Существует целый континуум делегируемых функций и задач, зависящих от степени контроля, который вы пожелаете осуществлять. Некоторые ключевые моменты могут быть определены следующим образом:

ТАБЛИЦА 10.2. Континуум делегирования

«Получите вместе с работой; дайте мне знать, что произойдет впоследствии».	«Получите вместе с работой, но дайте мне знать, если вам потребуется консультация, помощь или поддержка».	«Получите вместе с работой, но постоянно информируйте меня о ходе выполнения работы».	Непредпринимайте никаких действий по этому вопросу до тех пор, пока не проконсультируетесь со мной».
--	---	---	--

При определении того, что же выбрать из этого континуума в любой конкретной ситуации, необходимо учитывать четыре фактора. Они могут рассматриваться как сдерживающие факторы, удерживающие вас от делегирования всего, что вам бы хотелось делегировать. Поэтому эти четыре фактора нужно постоянно иметь в виду.

### Доверие к подчиненным

Вы пожелаете больше делегировать функций и задач, если вы будете чувствовать, что вы можете доверять своим подчиненным. Такое доверие основывается на вашем суждении об их профессиональной компетенции и их личных качествах. Способные и заинтересованные в качественном выполнении дела подчиненные будут осознавать и нести ответственность за дело, которое вы им поручите; действительно, ваши подчиненные не смогут выполнить работу, если реальная ответственность и право распоряжаться по ходу дела не будут им делегированы.

Следует избегать двух опасностей: излишнего оптимизма и излишнего пессимизма в отношении каждого лица, которому вы поручаете дело. Все мы ограничены в своих возможностях. Некоторые в состоянии качественно выполнить работу, при этом риск того, что произойдет неприятность, весьма невелик. Другие в состоянии выполнить работу только в упряжке с вами. Наилучшими работниками являются те, кто имеет способности, осознают ответственность и хорошо информированы, они полностью понимают цели работы компании и ее политику и понимают возможные последствия ошибок или заблуждений.

Для исполнительного директора или другого лидера такого же уровня делегирование является жизненно необходимым способом работы, а не необязательным

зательным дополнением. Если он признает такое положение дел, то из этого следует, что он должен знать своих основных подчиненных и кандидатов на ключевые должности очень хорошо. Поэтому все системы организации, которые отделяют его от окружающих его людей или от его подчиненных, являются контрпродуктивными.

Как можете вы приобретать и поддерживать такой уровень знаний о людях, вас окружающих? Для многих хороших лидеров это вопрос интуиции. Но интуиция может быть и проводником, который ведет по неверному пути.

Вам необходимо тратить время, работая с людьми, разговаривая с ними, наблюдая их, размышляя о них до тех пор, пока вы не сформируете свое собственное суждение о том, насколько далеко вы можете зайти, делегируя им те или иные полномочия. И эта степень делегирования может меняться в зависимости от конкретного решения, задачи или функции, которую вы желаете передать.

### Время, имеющееся в распоряжении

Из общих принципов следует, что чем большую часть решений вы принимаете вместе с другими людьми, тем больше времени вам потребуется. Потребуется необходимое время, чтобы сформулировать задачу, проверить, правильно ли ваш сотрудник ее понял, обеспечить сотрудника информацией, достаточной для решения задачи, которой к тому же лично вы, можете быть, и не владеете в полном объеме.

Кризис, возникающий из-за крайней недостаточности времени, отпущенного на решение задачи (и где иногда стоит вопрос о жизни и смерти предприятия), не располагает к делегированию принятия решений. Тем не менее, как ни парадоксально это звучит, он наблюдается тогда, когда появляется желание делегировать все, но при этом следует помнить, что наиболее важные виды деятельности являются в то же время и наиболее значимыми.

### Работа на перспективу

Все возрастающий спрос на ваше время будет заставлять вас выстроить приоритеты и делегировать «все, что потребляет ваше время и не является важным», в качестве одного из главных правил вашей работы. Соотношение «затраченное время/важность» следует всегда иметь в виду. Вы сами не захотите потратить большой отрезок вашего времени на менее важные аспекты вашей работы, а лишь немного времени на весьма важные дела.

Обычные кандидаты для делегирования должны быть в состоянии выполнять более рутинные или административные части вашей работы. Будет, однако, ошибкой полагать, что вы можете делегировать все административные вопросы и сконцентрироваться только на лидерстве.

Поскольку руководство людьми является одной из ключевых функций лидерства, конечно, рутинные дела не могут быть наиболее приятной частью вашей работы, но в каждой профессии есть элементы тяжелого труда. Следует признать, что рутинные дела требуют достаточно большого внимания с нашей стороны и выполнять их следует весьма тщательно.

Если вы являетесь руководителем верхнего уровня, вы по мере возможности должны постараться избегать всех издержек, связанных с чрезмерным вовлечением в административную работу. Глава одной большой химической корпорации был совершенно прав, когда говорил: «Я делегирую все, что может быть определено. Это освобождает меня от излишнего беспокойства по поводу работы, которая мной делегирована, и дает мне свободу уделять больше времени перспективному планированию, которое определяет будущую жизнь. Как только задачи четко определены, они должны быть делегированы».

В моей практике я должен отобрать работы, которые знаю лучше всего, контролировать такие работы для меня легче всего, и я должен делегировать их в первую очередь. Затем, после того как следующая работа была определена и мы можем подобрать штат сотрудников для ее выполнения, она также должна быть делегирована».

На любом уровне ответственности жизненно важно держать в поле вашего зрения все ваши текущие виды деятельности для того, чтобы вы могли увидеть, какие из них созрели для делегирования. Один генеральный директор говорил мне: «Я спрашиваю себя, есть ли среди моих сотрудников кто-то, кто может справиться с проблемой. Если да, то задачу следует делегировать. Я оставляю для себя только те задачи, с которыми никто из моих сотрудников не может справиться, и последовательно решаю их».

## Новизна ситуации

Мудрые старшие менеджеры опасаются делегировать задачи в тех сферах, в которых у компании нет достаточного опыта, чтобы сформулировать четкие руководящие линии действия. Следует ожидать, что вы будете больше колебаться, перед тем как вы поручите задачу, которая является настолько же новой, насколько и трудно просчитываемой по своим результатам. Например, переговоры, касающиеся слияний и приобретений, могут вполне попадать в эту категорию. Само существо обсуждаемых вопросов и деликатность подписываемых документов, вопрос заключается не в их сложности, приводят вас к осознанию того, что такие переговоры вы должны брать в свои руки. В ситуациях, которые вы не можете четко определить и в которых много непредсказуемых факторов, которые к тому же могут привести к важным последствиям, как хорошим, так и плохим, в сфере прибыльности компании или ее дальнейшего развития, ответственный руководитель не может делегировать полномочия ни в коем случае. Важной составляющей вашей работы как раз и является готовность заняться такими проблемами и способность использовать открывающиеся возможности.

Основная цель делегирования заключается в создании эффективно работающей организации, которая не может быть достигнута, если фирма управляется только одним мастером на все руки. Правильный подход заключается в передаче задач или функций другим, хотя вы остаетесь ответственным за их решение в процессе выполнения или за конечный результат. Вы должны наделить сотрудника такими полномочиями, чтобы он был в состоянии выполнить задачу, за собой же вы оставляете необходимый уровень контроля за процессом выполнения задачи, причем этот вопрос следует согласовать с подчиненным.

Следует отметить, что делегирование является весьма эффективным инструментом для развития уверенности в своих силах и способностей подчиненных: это помогает им расти. Большое искусство делегировать задачи выше нынешних полномочий сотрудника, так что они напрягают все свои силы. «Я использую делегирование как могущественное мотивационное оружие», — сказал один директор по маркетингу.

Очевидно, что следует соблюдать баланс между задачами, которые должна решать компания, и необходимостью развития личностей, работающих в компании.

Диких лошадей не стоит ставить во главе табуна. Многие старшие менеджеры согласны с руководителем австралийской угольной компании, который писал: «Я отказался от двух успешных председателей, которые поручали слишком много другим, может быть вследствие внешних интересов. Процесс уменьшения власти и функциональных обязанностей, уже переданных, привел к большим трудностям. В основе моего делегирования лежит уверенность, что я никогда не столкнусь с серьезными непредвиденными последствиями».

Многие менеджеры в промышленности и в аналогичных организациях в других видах бизнеса не могут решиться сами делегировать большее число задач и функций. Они хотят все делать сами. Они не делегируют потому, что они не хотят делегировать.

Очень часто они являются трудоголиками, которые работают сверх всякой меры. Ужас начинается тогда, когда такие люди достигают уровня своей некомпетентности. Большие организации вскоре теряют свою движущую силу, когда у руля стоит человек, не умеющий или не желающий делегировать, и все крупные решения и даже совсем не крупные должны приниматься одной-единственной персоной.

Следующие несколько примеров проиллюстрируют подобные точки зрения. В чем сила любого менеджера — в умении много работать и в готовности нести ответственность, но его сила может обратиться в слабость. Адмирал, который готов стать прославленным лейтенантом-артиллеристом, — это общая черта всех организаторов. Он работает без остановки, детали привлекают его так, как железо притягивается к магниту. Но люди интерпретируют его поведение так, как будто он недостаточно доверяет им. Конечно, такой лидер не сможет совершенствовать управление группой или вырастить достойных преемников.

### ПРИМЕР РАБОТЫ ЧЕЛОВЕКА, ПЛОХО ДЕЛЕГИРУЮЩЕГО ПОЛНОМОЧИЯ

«Эти славные преданные болваны постоянно выпускали пар по ночам<sup>1</sup>. Они готовы были умереть за Джеллико. Но они не пошлют ему сигнал». Так Джон Уинтон, биограф<sup>1</sup> адмирала флота графа Джеллико описывает капитанов эскадры кораблей, которые пришли в замешательство ночью вблизи Ютланда 31 мая 1916 года. Они только дрались, не жалея крови, но неумело действовали против крупнейшей немецкой военно-морской эскадры, стараясь показать себя друг перед другом и, по-видимому, ожидая, что повторение трафальгарской победы придет на следующий день.

Но победа не пришла. Хотя враг попадал в поле зрения много раз, ночью никто не сказал Джеллико об этом вовремя. В конце концов Северное море опустело. Джон Джеллико был тем, кто принял на себя главный удар обманутых надежд нации. Фаворит лорда адмирала Фишера, который питал «теплые чувства» к своему протекже, как к «будущему Нельсону», Джеллико был назначен командиром над более чем двадцатью старшими по званию адмиралами. В 1911 году адмирал сэр Фрэнсис Бриджмен, который был назначен военно-морским министром с должности командующего флотом, предоставил Джеллико шанс, написав Фишеру:

«После моего ухода он автоматически становится командующим 2-м дивизионом (заместителем командующего флотом), и ему предоставляется прекрасная возможность! У него еще не было опыта руководства крупными флотами, и поэтому, хотя такая работа будет для него весьма трудна, он сможет многое сделать на этом посту. Он должен научить работать своих капитанов и свою команду больше, а сам работать меньше. В настоящее время он должен поставить себя в положение, скажем, прославленного лейтенанта-артиллериста. Этого не следует делать, когда он получит в распоряжение большой флот. Он должен доверять своим подчиненным и своим капитанам, и если они не соответствуют своим должностям, он должен выгнать их. Я уверен, что вы вполне согласитесь со мной в этом вопросе, и я бы хотел, если вам представится такая возможность, чтобы вы подали ему намек. Хотелось бы, чтобы он получил этот намек от вас, а не от меня».

Это было пронизательно краткое изложение самого серьезного недостатка Джеллико: его нежелания делегировать. Хотя Фишер имел возможность помочь Джеллико, он, по-видимому, не воспользовался ею. Одним из самых больших недостатков Джеллико оставалось его нежелание делегировать. Назначенный на должность начальника морского штаба Англии в 1917 году. Джеллико был плохим вперёдсмотрящим. Этот посвятивший себя долгу и одаренный человек постепенно растратил свое здоровье под грузом непосильной работы, усталости, трений с политиками и стал плохо себя чувствовать. В сочельник того же года Джеллико был отправлен в отставку со своего поста.

<sup>1</sup> Джеллико (Майкл Джозеф), 1983.

### Развитие ваших способностей делегировать полномочия

Делегирование — это искусство в том смысле, что требуется большое мастерство, чтобы хорошо делегировать задачи и полномочия. Так же, как артистизм превосходит ремесленничество, так и настоящее делегирование стоит выше обычного умения общаться, необходимого для того, чтобы поставить другим задачу: обе стороны интуитивно чувствуют, что это правильно, что создается новый творческий союз в той или иной форме. Вы начнете с самых основ, но, приобретя значительный опыт делегирования, вы сможете выйти на другой, более высокий уровень. Приведенная ниже таблица поможет вам в этом:

ТАБЛИЦА 10.3. Искусство делегирования

УМЕНИЕ	ЗАМЕТКИ
Подбор подходящего штата	«Не бывает плохих солдат — есть плохие офицеры». Не существует оправдания, если вас обвиняют в плохом подборе ваших сотрудников. Вы выбираете их на работу или соглашаетесь, чтобы они работали с вами. Если они некомпетентны или не желают выполнять работу, даже если их к этому подготовили, то вам следует избавиться от них. Правильный подбор людей — это основа для делегирования.
Обучение и развитие индивидуальных способностей	Однако, чтобы достичь высокого потенциала у ваших ключевых сотрудников, то есть тех, кому вы желаете делегировать, вы должны их обучить. Помните цикл обучения: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показывайте работу тому, кому вы ее будете делегировать,</li> <li>2. Обеспечьте обратную связь или комментарии от него или нее.</li> <li>3. Поручите делегату выполнить работу и наблюдайте.</li> <li>4. Делегат должен выполнять работу самостоятельно, делегирующий может только отвечать на вопросы.</li> <li>5. После выполнения работы делегат должен доложить о ее выполнении.</li> </ol> Начинайте с небольших рутинных задач и постепенно наращивайте их сложность по мере того, как будет расти мастерство обеих сторон.
Краткий инструктаж и проверка понимания задачи	Как процесс обучения, так и последующее делегирование требуют значительного взаимного искусства общения обеих сторон. Все то, что делегируется, должно быть четко определено; перед тем как задачу передадут делегату, ее выполнение должно быть расписано по шагам. Все, кто участвует в ее выполнении, должны быть проинформированы. Проверьте, правильно ли они понимают задачу. Удоверьтесь, что лицо, выполняющее поручение, знает место этой задачи в более широком контексте целей фирмы и ее политики. Тогда он будет знать, почему следует выполнить эту работу и как выполнить.

УМЕНИЕ	ЗАМЕТКИ
Оставайтесь на заднем плане и оказывайте поддержку	Избегайте соблазна прямо подключиться к работе. Не вмешивайтесь резко в дела и не отменяйте приказы ваших подчиненных. Если он пришел к вам, то попытайтесь не давать ему готовые ответы, а помогите ему самому найти их. Таким способом вы достигнете своей цели развить инициативу вашего подчиненного. Тогда он сможет справиться с проблемами, включая и те, которые он сам же и создал, точно так же, как когда-то в прошлом делали вы.
Разумный контроль и восприимчивый путь	Никому не понравится, если он почувствует, что нет веревки, связывающей его с якорем. Проверяйте процесс выполнения в соответствии с намеченным планом (см. табл. 10.2). Всегда помните, что игра, в которую вы играете, не имеет названия «сложение полномочий». Контроль является неотъемлемой частью делегирования.

Если вы делегируете полномочия, всегда полезно мысленно примерить на себя обувь делегата. Подумайте о словах менеджера, вспоминающего свои первые дни в страховой компании:

«К концу долгого рабочего дня, когда я поднимался со своего рабочего стула, были времена, когда я пинал ногой корзину для ненужных бумаг, стоящую у меня под столом, только для того, чтобы разрядиться от накопившегося напряжения. Когда я уходил домой, чтобы проверить программу, в которой я, по крайней мере, был хозяином своей собственной судьбы, я обычно бормотал свою молитву, обращенную к менеджменту департамента:

Скажите мне, что вы хотите,  
чтобы я сделал и почему.  
Затем дайте мне возможность  
справиться с этим.  
Если я напутаю в этом деле,  
то хорошо накажите меня.  
Так, чтобы я знал,  
где я шел неправильным путем,  
НО НЕ БЕСПОКОЙТЕ ПО ПУСТЯКАМ.

С точки зрения делегата, его жизнь становится настоящим кошмаром именно потому, что делегирующий постоянно вмешивается в работу. Бесплезная суета или волнение, ажиотаж, особенно вокруг деталей процесса, и несвоевременная забота о мелочах — отличительный признак суетливой натуры — часто идут рука об руку с такими натурами, которые бывают раздражительными и легко выходят из равновесия. Уинстон Черчилль, преемник премьер-министра Энтони Идена, был в этом смысле суетливым человеком. Он полагал, что трудно делегировать сверх того, что требует система. Если он поручал что-то выполнить, то он постоянно звонил несчастному министру, как днем, так и ночью, сверх меры отрывая подчиненного и заставляя любого компетентного подчиненного заниматься пустяками. Он, безуслов-

но, не был вполне уравновешенным человеком. Не стоит удивляться, что Черчилль накануне своего ухода в отставку высказался, что Идеи не работал так много, будучи премьер-министром. Но было уже слишком поздно.

Решающая важность создания и поддержания климата доверия в современных организациях в настоящее время должна быть достаточно ясна. Безусловно, делегирование не может работать должным образом там, где нет взаимного доверия, основанного на личной и профессиональной честности. Доверие — это кислород в человеческих взаимоотношениях. Конечно, вы должны заслужить доверие своими способностями и сотрудничеством, вашей надежностью и преданностью делу. Но доверие, которое вам оказывается, не дается пожизненно, оно может быть вами растрчено, если вы будете часто ошибаться.

«Доверие рождает доверие», — гласит одно старое римское изречение. Делегирование как оказание доверия будет рождать ответное доверие. Оно также рождает внутреннюю уверенность в делегате. Поэтому важной частью работы любого лидера является стремление к созданию климата доверия в любой организации, где он работает. Полезно помнить, что люди часто гораздо лучше на самом деле, чем они думают о себе, и всегда ответят на обращение — эта информация идет из достоверных источников.

Однажды не оправдав доверия, трудно потом восстановить его до первоначального уровня. Поэтому для вас лучше всего поддерживать его на соответствующей высоте. Самый лучший способ сделать это — всегда говорить правду, одну только правду, поскольку правда и доверие — родные сестры. Старший коллега сказал о лорде Томсоне: «Его наиболее запоминающимся качеством была инстинктивная привычка говорить правду. Его сила, а он обладал большой силой, особенно в смутные времена, позволяла ему испытывать удовлетворение тогда, когда он говорил правду, в то время как для других людей более предпочтительным было бы тешить себя иллюзиями. Он всегда обращался лицом к действительности и всегда полагал, что он сможет сделать хороший бизнес в тех реальных условиях, с которыми он столкнулся». Такая целостность является золотым качеством лидерства.

### ПРИМЕР УСПЕШНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РАБОТЫ

Томсон, хозяин Флит-стрит, знал, как делегировать. В выдержке из своей книги «Далеко после моих шестидесяти», своей автобиографии, он описывает свою философию, связанную с делегированием, и то, как он применял ее на практике:

Мы соблюдали достаточную осторожность в отношении необходимости диверсификации, и в публикациях Томсона не говорилось, что мы должны тратить время на это... мы увидели Гордона Брантона, отъезжающего в Австралию взглянуть на некоторые торговые и технические периодические издания. Я помню, как он зашел ко мне повидаться перед отъездом.

«Что вы хотите, чтобы я сделал со всем этим?» Он еще оставался но-

вичком после всего этого. «Не хотите ли вы получить обзор по факсу или предпочтете подождать до тех пор, пока я вернусь и доложу вам?»

«Вы будете иметь в своем распоряжении полмиллиона в банке, — сказал я. — Если вы найдете что-то подходящее, то покупайте».

Это был мой путь: я всегда доверял своим исполнителям. Я полагал, что они смогут вести дела лучше всего, так же, как вел их я, если не еще лучше, и я всегда старался избежать ошибки обманывать самого себя вопреки... Человек должен только знать, как подбирать своих исполнителей, он должен знать, как делегировать права. Отсутствие этих способностей показывает не только, что человек не доверяет самому себе, но также и отсутствие веры и неуверенность в собственном суждении. Многие деловые предприятия, за которыми я наблюдал в течение своей жизни, прекращали свою деятельность именно по этой причине. Человек, который не может делегировать другим, лишает себя времени и энергии, чтобы сконцентрировать свои силы на важных проблемах. Вследствие этого он не способен принять решение, которое будет действенным, безотлагательным и эффективным. Я также нашел, что вполне окупается система, при которой исполнитель получает право на доверие в начале своей работы со мной.

Гордон быстро и весьма успешно повел дела в Австралии и приобрел для нас права на ряд периодических изданий...

Делегирование, безусловно, включает в себе определенную долю риска, который тем не менее может быть оценен. Обычная практика менеджмента весьма справедливо пытается уменьшить предельный риск от принятия решений. Не заслуживают похвалы риски, которые принимаются ради рисков же. Но предельное уменьшение риска для обеспечения безопасности, может привести к излишней величине централизации и к дальнейшему наращиванию бюрократических тенденций в большой организации. Разумный руководитель принимает во внимание риск при делегировании и его последствия, но альтернативные решения в долговременном плане могут привести к еще большим издержкам и нанести большой ущерб.

Вы можете удивиться, узнав, как Томсон прореагировал бы, если бы Брантон потерпел фиаско в Австралии. Позднее в книге будет рассказана история, которая предполагает возможный ответ. Редактору ведущей британской газеты, издаваемой Брантоном, было предложено издать дневники Бенито Муссолини. После того как была заплачена шестизначная сумма, было проведено исследование, которое показало, что дневники были подделкой. Томсон вспоминал:

«Я был в комнате Гордона и спросил: «Какие новости?» — когда он ответил мне. Это была весьма солидная сумма, которая улетела вместе с человеком, передавшим дневники. Томсон вспомнил, что затем я сказал: «Сколько бы мы заработали, если бы напечатанные дневники были подлинными?»

Он ответил мне — это была бы публикация века.

«Хорошо, — сказал я, — следовало воспользоваться этим шансом».

Затем я спросил его, как он посмотрит на то, чтобы оплатить моему водителю сверхурочную работу, когда он отвозит меня домой по вечерам. Будет ли это необходимо и справедливо?»

Интересно себе представить, что бы сказал Томсон (он еще был жив и был владельцем газеты «Санди тайме») в 1983 году, когда он повторил ту же самую ошибку с так называемыми дневниками Гитлера...

В отличие от многих руководителей организаций Томсон сопротивлялся искушению стать пассажиром, дающим водителю советы, как вести машину. В его команде всегда была сильно развита самодисциплина. Решения, как главные, так и второстепенные, принимали те, кому он доверял. Его исполнительный директор в Лондоне Гордон Брантон и другие близкие к нему сотрудники осознавали всю ответственность быть менеджером в организации Томсона, хотя некоторые из них могли бы достичь больших финансовых успехов, заняв посты в других организациях; он не был щедрым работодателем. Как мы уже видели, он оставался с ними даже тогда, когда иногда случалось, когда они принимали неправильные решения, доказывая, что неправильные решения были приняты по вполне разумным причинам. В таких случаях от него не исходило ни одного слова упрека.

Истинный лидер предпринимательства будет ожидать, что другие будут действовать как предприниматели, и поддержит их, если их действия не являются рискованными. Он вселяет в сотрудников уверенность, что в большей степени они сами могут сделать себя счастливыми. «Моя идея счастья, — говорил лорд Томсон, — заключается в том, что счастье доступно всем, нужно только воспользоваться предоставленными вам возможностями».

Поскольку Томсон делегировал, он всегда мог найти время, даже во времена самых тяжелых проблем и кризисов, для рассмотрения других менее значимых вопросов, и он мог переключить свое мышление для того, чтобы вместе с вами обсудить различные перспективы.

Последнее по счету, но не по важности: с помощью делегирования Томсон давал возможность менеджерам вырасти и как специалистам, и как администраторам. Сэр Гордон Брантон стал президентом Международной Томсоновской организации, сменив на этом посту самого Томсона, в свой черед доказав, что он является выдающимся лидером бизнеса.

## Ключевые моменты

- Делегирование начинается с глубокого ощущения значимости и ограниченности вашего собственного времени. От этого происходит огромное желание сосредоточить свои силы на приоритетных задачах, на той работе, которую только вы можете сделать, а все остальные дела делегировать. Такая стратегия позволяет вам высвободить время для осмысления ситуации, планирования и эффективных действий.

- Делегирование не означает отречения. Некоторую степень контроля необходимо сохранять. Чем больше подчиненный заслуживает доверия, тем меньший контроль над ним требуется.
- Менеджеры часто жалуются, что им не хватает времени, когда их подчиненным не хватает работы.
- Делегирование наиболее рутинных и прогнозируемых видов работ — это только первый шаг. Давая людям власть принимать решения и действовать вместо себя в определенных сферах деятельности, вы переходите к следующему шагу. Этот переход не всегда легкий. Он требует смелости, рассудительности и доверия к другим, поскольку в конечном счете вы отвечаете за все, что они сделают.
- Исключительные задачи — те, которые являются абсолютно насущными и которые только вы можете выполнить в срок и на уровне, отвечающем необходимым стандартам, — такие задачи не могут быть делегированы. Речь не идет о тех задачах, где требуется конфиденциальность или особенная восприимчивость. Новые, неопределенные или плохо определенные задачи также не подходят для делегирования, поскольку подчиненные потратят слишком много времени и усилий как для принятия решения, так и для выполнения самой задачи.
- Вам следует делегировать некоторые из ваших «позиционных» прав вашим подчиненным, подбирая задачи, которые вы можете поручить им. Но они, как и вы, должны в большей степени полагаться на авторитет знания и авторитет личности, чтобы получить подобную работу для выполнения. Давая подобную работу подчиненным, вы увеличиваете их знание и развиваете их доверие.
- Делегирование — это великий мотиватор: оно обогащает труд, увеличивает производительность труда и способствует росту морали в коллективе.

«Вы никогда не будете иметь так много прав, как тогда, когда вы начнете отдавать эти права другим».

## ГЛАВА 1 1

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ, ОТВЕДЕННОГО ДЛЯ ДРУГИХ ДЕЛ

Стеклянная бутылка и картонный ящик могут быть использованы неоднократно. Почему нельзя подобным же образом использовать время? Безусловно, время во многих отношениях не похоже на эти ресурсы. Но вы сможете получить обратно часть времени из массы отрезков времени, распоряжаясь

этим отрезками и теми запасами времени, которые теряются тогда, когда вы эти небольшие отрезки вы не можете заниматься основными делами.

Назначенное время — это то время, которое вы определили для выполнения конкретных дел. Есть рутинные дела, которые мы должны делать, и места, где мы должны быть: они отнимают массу нашего времени. Цель этой главы — изложить некоторые мысли об использовании перерывов, возникающих во время выполнения этих назначенных дел.

Во многих таких ситуациях есть периоды, когда вы действительно не можете выполнять ту работу, которой вы отвели время: попробуйте сэкономить минуты или даже часы, когда вы заняты ожиданием или вы не полностью заняты.

Например, лицо, которое вы ожидаете, опаздывает, или ваш автомобиль еще не готов после технического обслуживания в гараже, или вы должны сидеть, ожидая приема в офисе, вращая пальцами. Или стоматолог, нарушающий план своей работы и оставляющий вас рассматривать в приемной кучу невзрачных журналов. Если вы являетесь мастером в управлении временем, вы сделаете все возможное, чтобы с пользой потратить эти потенциально потерянные минуты.

Например, нынешнее время — это век путешествий. Вы можете путешествовать постоянно. Путешествия предоставляют массу возможностей для сбережения времени. Ожидания в аэропорту или на железнодорожном вокзале могут рассматриваться как неизбежное зло. Вы можете, чтобы не терять время, написать письмо или почитать книгу. Становитесь сторожем на часах!

Более полное использование назначенного времени является проблемой каждого дня. Рассматривайте этот вопрос как таковой. Представьте себе, что система будет играть против вас, все будет устроено таким образом, чтобы вы теряли время. Постарайтесь противостоять такой системе. Попробуйте достичь небольших побед уже сегодня.

### Ежедневные рутинные дела

Иногда вы сможете в значительной степени использовать повторно время, отведенное для ежедневных рутинных дел. Большинство действий повторяется изо дня в день, например такие, как ставшая привычной ходьба. Ваше подсознание, которое в этом отношении подобно персональному компьютеру, переключается и управляет различными видами деятельности. Однако ваше сознание в это время свободно и может быть занято другими делами. Поэтому время, отводимое на ежедневные рутинные дела, следует рассмотреть в первую очередь.

Например, каждый день вы одеваетесь. Настоящий знаток эффективности возьмет секундомер и удостоверится, что вы действительно тратите минимум времени на эту ежедневную рутину. Но вам может понравиться процесс одевания. Или, может быть, вы захотите делать это в относительно спо-



койной манере, так что в это время вы можете думать о других вещах. Один мой друг, работая над докторской диссертацией в области бизнеса, записывал мысли на магнитофон и затем проигрывал их каждое утро во время одевания. Жена другого друга использовала тот же самый метод для того, чтобы освежить в памяти свой английский, перед тем как отправиться на праздник.

То же самое и с бритьем. Эксперт по эффективности может посоветовать вам использовать две кисточки для бритья, по одной в каждой руке, или уговорит вас воспользоваться электрической бритвой. Но тот, кто пользуется одной кисточкой, имеет время, чтобы подумать. Время для бритья замечательно подходит для генерации идей.

Ежедневные занятия другими рутинными делами являются потенциальными источниками использования времени. Один автор известнейших бестселлеров ежедневно читал, когда занимался упражнениями на велосипедном тренажере. Старайтесь меньше смотреть телевизор, эту современную версию древнего однообразного механического труда.

Лично я предпочитаю сам и советую другим, чтобы завтрак был съеден в полном молчании. Это отличное правило неукоснительно соблюдается за общим столом среди офицеров шотландской гвардии, среди которых я проходил обязательную военную службу. Посадочные места расположены на некотором отдалении одно от другого, чтобы исключить любые попытки переговоров. В мой первый день я совершил ошибку, сказав с воодушевлением «Доброе утро» старшему по званию майору. «Доброе утро, доброе утро, доброе утро, — проворчал он в ответ, не отрывая взгляда от номера «Таймс». — А теперь пусть это будет приветствием вам на всю оставшуюся неделю».

Принятие пищи иллюстрирует тему этой главы совершенно точно. Первостепенное значение имеет правильное использование времени принятия пищи и напитков. Еще с незапамятных времен человечество использовало принятие пищи для общественных мероприятий, когда люди собирались семьями или с друзьями, чтобы пообщаться друг с другом. Это, возможно, наиболее древний и наиболее привычный пример двукратного использования одного и того же времени.

В монастырях и церковных приютах, где трапеза происходит в молчании, чтению разрешается читать вслух выдержки из нравоучительных книг. Если эти выдержки хорошо подобраны, то тогда такие чтения можно рассматривать как пример получения двойной выгоды за одну и ту же цену. У этого примера есть домашняя альтернатива, предполагающая отсутствие болтающих детей, которая позволяет вам в тех случаях, когда вы обедаете дома, читать в полной тишине книгу за столом. Имея в виду такую перспективу, стоит приобрести или сделать подставку для чтения.

После времени приема еды перейдем к мытью посуды. Очевидно, что для наилучшего сбережения времени необходимо приобрести посудомоечную машину, хотя для одного, двух или трех людей, живущих под одной крышей, посудомоечная машина, может быть, и не сбережет много времени.

Не отчаивайтесь, если по какой-либо причине вы все-таки моете посуду руками. Мытье посуды — это полезная работа, к тому же не требующая напряжения ума, но чтобы как-то успокоить свою совесть, что вы что-то делаете, вы можете в это время расправить свои крылья. Сэр Алистер Пилкингтон сказал, что ему пришла решающая идея, которая привела к изобретению плавающего бокала, когда он наблюдал за тонущим мылом в кухонной раковине. Агата Кристи однажды сказала: «Наилучшее время планирования книги — это время, когда вы моете посуду».

## ВОЗМЕЩЕНИЕ ВРЕМЕНИ, ОТВЕДЕННОГО ДЛЯ ДРУГИХ ДЕЛ

В одном из своих писем, адресованных сыну, датированном 11 декабря 1747 года, лорд Честерфилд вспоминал:

«Я знал джентльмена, который настолько хорошо управлялся со своим временем, что не терял даже той малой части, которую требует от нас природа для обеспечения наших естественных потребностей; но он шел в это заведение, всегда имея при себе книги латинских поэтов. Он, например, купил обычное издание сочинений Горация, которое потом разорвал на сдвоенные страницы, прочитывал их в первую очередь, а затем отправлял в унитаз, причем эта операция приносила ему большую пользу в течение длительного времени».

Другие виды физической деятельности, особенно если они более или менее привычные, можно также использовать в том же духе, что и мытье посуды. Купание, ходьба, вождение автомобиля, езда на велосипеде, работа в саду — все это такие времена, когда люди могут размышлять, рождать идеи и принимать решения.

Теннисону приходило так много идей в то время, когда он принимал ванну, что он установил специальный паровой котел в своем доме, так чтобы он мог принимать горячую ванну в любое время дня. Это происходит потому, что наше подсознание, подобно природному компьютеру, все время работает над проблемами, которые мы себе ставим, и во время таких простых механических дел оно выдает нам ответы на вопросы, решение проблем или позволяет получить выбор, которые потом отпечатываются в нашем сознании.

Много людей испытали на собственном опыте эти интуитивные озарения, когда они занимались обычными, ежедневными делами, или расслаблялись, занимаясь ручным трудом, или просто совершали пешие прогулки. Британец, лауреат Нобелевской премии доктор Годфри Хаундсфилд сделал свое решающее открытие, которое привело к созданию сканера человеческого тела, когда он прогуливался пешком в Кембрийских горах. «Я очень люблю бродить, — сказал он позднее. — Это время, когда ко мне приходят мысли, и я сделал свое открытие».



## Время ожидания

Другим видом назначенного времени, как уже отмечалось, является время ожидания. Для большинства людей это время просто вычеркнуто из жизни. Однако немного спланировать и принять решение, которое позволит вам сократить время выполнения различных дел, вы можете в те минуты, когда вы ожидаете парикмахера или доктора. Вы можете спланировать работу на завтра, написать письмо или оплатить счет. Вы можете также размышлять или предаться раздумьям способом, который рекомендован в следующей главе.

Время ожидания, например в зале аэропорта, награждает вас минутами одиночества, если не тишины. Приготовьтесь к ним, приготовив набор вопросов, над которыми следует поразмышлять. Гете сказал: «Одиночество — это прекрасная вещь, когда вы остаетесь в одиночестве с самим собой в целом мире и когда есть вполне конкретная задача, которую необходимо решить».

## Время путешествий

Время, когда вы путешествуете, уже отмечалось в качестве одной из важнейших целей. Когда я был школьником, я ездил в Лондон каждый день в течение пяти лет, затрачивая на дорогу один час каждое утро и каждый вечер. Я вполне оценил тогда стоимость времени моих поездок, когда по большей части необходимое школьное домашнее задание можно было сделать во время поездки.

Арнольд Беннет в 1907 году описал бедственное положение пассажира. «Он идет на станцию в состоянии паралича сознания. Прибыв туда, он обычно должен ожидать прибытия поезда. На сотнях пригородных станций каждое утро вы видите людей, спокойно прогуливающих и спускающихся с платформ, в то время как железнодорожные компании беззастенчиво крадут их время, которое дороже денег. Сотни тысяч часов таким образом теряются ежедневно просто потому, что эти простые люди так мало думают о времени и им никогда не приходит в голову принять элементарные меры предосторожности, чтобы избежать риска потери времени».

Чтение газет в поезде, по Беннету, является главным расточителем времени. Хотя он читал пять английских и две французские ежедневные газеты, он возражал против чтения газет в утреннем поезде. «Газеты пишут быстро, и читать их нужно быстро. В моем ежедневном расписании не отведено время для чтения газет. Я читаю их только в дополнительные свободные моменты времени. Но я читаю их. Мысль посвятить им тридцать или сорок минут прекрасного одиночества невыносима для меня. Я не могу позволить вам разбрасывать бесценные жемчужины времени с такой восточной расточительностью. Вы не шах времени. Никакого чтения газет в поездах!»

Энтони Троллоп, добившийся удивительных результатов как романист,

писал свои книги в поездах. В течение ряда лет как сотруднику Главного почтового управления ему приходилось много ездить по стране, и он использовал это время в дороге с большой пользой.

Длительные воздушные перелеты предоставляют такую же возможность. Все воздушные путешествия состоят из отдельных фрагментов. Короткие перелеты, с одной стороны, сохраняют вам время, но с другой стороны, во время перелета трудно работать. В аэропортах, однако, вы обычно проводите какое-то время в ожидании после регистрации билетов.

Многие менеджеры, когда добираются до работы, имеют пристрастие самим управлять автомобилем. Управление автомобилем требует концентрации. Поэтому время вождения — это безвозвратные потери до тех пор, пока вы не включите музыкальные записи вашего автомобильного магнитофона, которые будут сопровождать вас в поездке. Наилучшее место для вашего автомобиля — гараж, пока не возникнет необходимость воспользоваться им, чтобы добраться до работы.

### ПУТЕШЕСТВУЮЩИЙ ЧЕЛОВЕК

Сэр Теренс Бэккетт, ведущий британский промышленник, полагает, что во время поездки в поезде:

«перед вами должен быть стол, на котором вы сможете разложить свои бумаги, и это занятие во много раз лучше, чем положение, при котором ваши колени упираются в подбородок, когда вы сидите в автомобиле, или, что еще хуже, когда вы сидите в самолете с прижатыми к телу локтями.

Для меня путешествие на поезде представляет настоящее удовольствие. Когда вы путешествуете по воздуху, то сам полет занимает сравнительно немного времени. Но ведь вы тратите время на то, чтобы добраться до аэропорта, а затем слоняетесь в нем до начала посадки. Когда вы едете по железной дороге, вы все время остаетесь в поезде, и вам не приходится все время перебегать с одного места на другое».

Цена своей возможности побыть одному, сэр Теренс не берет с собой мобильный телефон, когда путешествует на поезде. Он даже отказывается от услуг своего секретаря на это время.

«Для меня одно из величайших удовольствий ехать поездом, поскольку в этом случае до вас не могут добраться с помощью мобильного телефона. Огромное преимущество такого путешествия заключается в том, что вы можете уединиться от всех и быть предоставленными самим себе. У меня постоянно не хватает времени, чтобы побыть одному.

Вы можете начать думать о таких вещах, о которых во время вашей напряженной деловой жизни (это та самая мина, которая угрожала мне в течение всей моей деловой карьеры) вы никогда не задумаетесь. В результате вам в голову придут прекрасные мысли, особенно касающиеся ваших сотрудников и вашей организации, о которой вы думаете в уедине».

нии в это спокойное время. Когда вы возвращаетесь из поездки, вы принимаете решения, которые вы, возможно, уже должны были принять раньше. Поездка на поезде почти всегда имеет четкий порядок и, если хотите, предоставляет вам немного времени поразмышлять».

## Телевидение

Когда Арнольд Беннет возвращается из обычного путешествия, дома его не ждет ни радио, ни телевидение. Проходит час или около того после возвращения, и «вы чувствуете себя так, как будто вы только что встали и принимаете легкий завтрак. И вы действительно немного подкрепляетесь. После этого вы курите; вы встречаете своих друзей; вы ничего не делаете; вы играете в карты; вы увлекаетесь книгой; вы замечаете, что наступили старые добрые времена; вы прогуливаетесь; вы играете на фортепиано... Вдруг вы замечаете: Боже мой! Уже четверть двенадцатого. Пора отправляться спать!»

Радио и в большей степени телевидение привели к революционным изменениям в проведении вечеров со времен короля Эдуарда. Многие люди теперь весь вечер смотрят телевизор. Я сам страстный поклонник телевизионных программ. Я должен отметить этот факт моей биографии, чтобы меня не обвинили в предубеждении против телевидения, когда я говорю, что проводить целый вечер у телевизора — это ужасная потеря времени.

Американская идея телевидения стала универсальной. Первоначально телевидение было создано и служило народу, то есть миру потребителей. Для того чтобы доставить рекламу в каждый дом, необходимы два или более телевизионных канала, которые работают без перерыва день и ночь, показывая программы, пользующиеся успехом у всех зрителей и постоянно сохраняющие свою привлекательность. Видимые на экране движущиеся образы имеют преимущество перед простой передачей звука на расстояние. Все это может рассматриваться как представление. Аудитория, занятая своими серьезными мыслями, может не обращать внимания на коммерческие рекламные вставки в программах. А если аудитория является и в самом деле думающей, то она может почти не видеть разницы между большей частью показываемых программ и коммерческой рекламой.

Американцы в настоящее время смотрят в среднем восемь часов развлекательных телевизионных программ каждый день. За всю свою жизнь средний американец видит примерно 2 000 000 рекламных блоков, причем в течение недели он смотрит примерно одну тысячу рекламных блоков. Согласно недавно сделанным оценкам, около 60 миллионов американцев — почти одна треть всего взрослого населения — могут считаться неграмотными. Большинство людей в Америке в настоящее время могут рассматриваться как грамотные наполовину (люди, которые умеют читать, но не умеют писать). «Добро пожаловать в век телевидения — наступили прекрасные времена».

Что можете вы сделать в такой ситуации? Вы можете попытаться сплани-

ровать время, которое вы проводите перед телевизором, и выбрать те программы, которые вы считаете для себя необходимыми. Если телевизор работает, то вы тем не менее можете делать что-нибудь еще, например читать книгу. Дайте команду своему подсознанию отфильтровывать программы для вас таким образом, чтобы вы изредка бросали взгляд на телевизор или смотрели телевизор только тогда, когда идут программы, представляющие для вас интерес. Изобретение пульта дистанционного управления привело к тому, что он есть в каждом доме; теперь, когда показывают рекламу, вы можете отключать звук.

Телевизионная реклама беззастенчиво поедает ваше время. Можете ли вы так спланировать свою жизнь, чтобы уделять телевизору только три часа вечернего отдыха и не более того?

## Ключевые моменты

- Вы должны назначать время для своих дел, но не все время, назначенное для какого-либо дела, может быть использовано. Рассматривайте время как кусочки ткани, из которых вы постоянно складываете фигуры. Подбирая соответствующие отрезки неиспользованного времени, возникающие при выполнении какого-либо большого дела, вы можете использовать и их для выполнения других дел.
- Сделайте обзор ваших ежедневных рутинных дел. Именно в силу того, что они являются рутинными — привычными и с давно заведенным порядком выполнения, — вы можете обнаружить, что работу вашего сознания, например, можно активизировать, если использовать магнитофон.
- Время ожидания, неважно — длительное или короткое, может предоставить вам дополнительные возможности, а не являться дополнительной обузой. Берегите свое время и во время ожидания!
- Когда вы выбираете наиболее эффективный способ путешествия, принимайте во внимание количество и качество работы, которую вы можете выполнить во время этого путешествия.
- Посмотрите, какое количество времени вы проводите за телевизором. Если почувствуете необходимость, то уменьшите это время. Кроме того, постарайтесь уменьшить свое внимание при просмотре большинства программ. Вы можете заниматься каким-нибудь другим делом, а телепрограмму смотреть в половину глаза, точно так же, как вазала ваша бабушка, когда слушала радио.

"Мы всегда находим время для того, что мы действительно хотим делать".

## ГЛАВА 12

**О ЗДОРОВЬЕ И ПРАЗДНИКАХ**

Вам может показаться странным найти главу о здоровье и праздниках в книге, посвященной управлению временем. Какая связь между этими вопросами? Почему эта глава включена в книгу?

Существует, по крайней мере, одна очевидная причина. Если вы заболели и ритм вашей жизни нарушен, то чем вам заниматься во время болезни? Ваше время не будет безнадежно потеряно, когда вы начинаете выздоравливать и попытаетесь заняться каким-либо делом. Разумеется, забота о сохранении и обеспечении хорошего здоровья позволяет вам в значительной степени застраховаться от болезни, которая может похитить ваше время, уже спланированное на другие дела. Лучше предупредить болезнь, чем потом заниматься ее лечением.

Существует, однако, более глубокая причина, связанная с качеством вашего времени. Большинство книг, посвященных менеджменту времени, в основном сосредоточено на распределении количества вашего времени. Они стараются убедить вас работать более продолжительное время, вставая раньше, предлагают вам способы избавиться от помех или пустой растраты времени. Они постоянно пугают вас тем, как мало времени у вас осталось. Но они сами редко адресуются к такому фундаментальному вопросу: как существенно повысить качество вашего времени? Целью этой главы как раз и является попытка ответить на этот вопрос.

Представим себе, что работа — это трата вашей энергии и времени для достижения определенных целей — нечто весьма напоминающее футбольный матч. Все, что происходит с полем, перед тем как раздастся свисток, жизненно важно для результатов матча. Каково настроение игроков? Отдохнули ли они и уверены ли в своих силах? Если их физическая форма и состояние психики, особенно воля к победе, находятся не в лучшей форме, то вряд ли игроки покажут футбол высокого качества. Точно так же происходит и с вами. Однако ваше знание о технике менеджмента времени по большей части не будет давать вам преимущества в управлении временем, особенно это касается искусства управления, до тех пор, пока вы на физическом и на ментальном уровнях не почувствуете себя готовым к такому восприятию. Но как этого достичь?

**Ваш энергетический баланс**

Одна из основных аналогий этой книги была аналогия времени и денег. Мы можем воспользоваться той же самой метафорой и в отношении энергии. Однако существует и значительная разница. Природа непостоянна. Каждому рожденному потенциально отпущен один и тот же запас времени, а вот количество получаемой энергии у каждого свое. Вам отпущено вполне опреде-

ленное количество энергии. Постарайтесь мудро ее использовать в оставшееся у вас время.

В некотором отношении запас энергии можно сравнить с балансом банка. Ваши деньги не должны лежать без движения. Если ваши деньги лежат без движения, то вы должны постоянно докладывать к ним некоторые суммы для того, чтобы ваш капитал рос с течением времени. Во многих отношениях удобнее заниматься накоплениями энергии, когда вам за пятьдесят, чем когда вам сорок. Вы можете быть с точки зрения энергии в прекрасной форме, хотя вам идет уже восьмой десяток, и испытывать удовлетворение от своего состояния, если вы в более молодые годы хорошо инвестировали свой энергетический капитал.

Что же из себя представляет ваша энергия? Наилучшее определение энергии таково: энергия — это способность тела или некоторой системы производить работу. Работа, конечно, не обязательно только та, за которую платят деньги. Энергия проявляет себя в активных действиях, ярких высказываниях, энергичных усилиях и жизненной силе.

Промышленные магнаты, как и все другие, кто сильно увлечен работой, нуждаются в чрезвычайно большом количестве энергии, чтобы сжечь ее в своих печах-организмах. Многие талантливые молодые менеджеры не смогли стать промышленными магнатами — бизнесменами с исключительными здоровьем и энергией — просто потому, что они не были приспособлены к тяжелой и длительной работе. «Очень скоро становится совершенно ясно, способен ли ты к тяжелой работе или нет», — сказал мне один предприниматель. Другой удачливый бизнесмен высказал похожую точку зрения: «Чистокровные лошади создают породу. То же самое и в отношении людей. Это качество, которое является врожденным».

Чистокровные лошади, как и все другие рабочие лошади, должны спать, есть и тренироваться. Запасы вашей энергии прямо зависят от этих трех источников. Есть некоторый общий смысл, выражаемый с помощью этих трех названий.

**О пользе хорошего сна**

Невинный сон, распутывающий клубок забот,  
Сон, смерть дневных тревог, купель трудов,  
Бальзам больной души на пире жизни.  
Второе и сытнейшее из блюд...

Строки Шекспира в трагедии «Макбет» описывают обе стороны: как тайну, так и свойства сна. Никто до конца не понимает, почему мы должны спать и что с нами происходит во сне. Но очевидно, что сон необходим для нашего хорошего физического и ментального благополучия. Другими словами, сон сохраняет и восстанавливает нашу энергию.

Сон необходим всем, но количество сна, необходимое для восстановле-

ния сил, меняется, и существенно, от человека к человеку. Некоторым, как Наполеону, хватает для восстановления сил спать всего лишь три часа ночью. (Но следует быть осторожным, когда вы слышите истории о харизматических лидерах, подчеркивающие их силу и энергию. Например, миф о Муссолини рисует его как человека необычайной энергии, которому требовалось очень мало сна. На самом же деле он спал столько, сколько спит обыкновенный человек.) Большинство людей только изредка могут позволить себе спать три часа ночью: сколько часов вам требуется в среднем, вы в состоянии убедиться сами. С возрастом число часов сна в сутки несколько уменьшается.

Важно определить, хотя бы в первом приближении, сколько часов сна вам необходимо, и затем придерживаться этого количества. Например, архиепископ Вильям Темпл, человек, обладающий разносторонними интересами и феноменальным образованием, был исключительно хорошим менеджером времени. Из своего религиозного воспитания в детстве он усвоил идею, что грешно растрачивать время. В свободное время от выполнения официальных обязанностей и в промежутках, когда удавалось выкроить время, он сочинял книги и писал письма. В самый разгар Второй мировой войны, когда он был архиепископом Кентерберийским, он закончил одно письмо: «Я должен остановиться и пойти спать, потому что, когда я пишу, мои глаза слипаются». Избегайте и вы также по мере сил и возможности делать что-нибудь, когда «ваши глаза слипаются».

Маргарет Тэтчер обнаружила, что она может тратить очень мало времени на сон каждую ночь, усвоила тот же самый урок, что и архиепископ Кентерберийский. Она решила в 1984 году меньше сжигать «нефти» ночью и ограничить количество работы, которую она делала в ранние утренние часы. Но миссис Тэтчер, чье ненасытное желание работать и внимание к деталям никем не превзойдено, продолжала работать, проводя большое количество времени в работе с документами перед завтраком. В результате возникли изменения, причиной которых отчасти была слишком большая нагрузка на глаза от длительного чтения по ночам. «Теперь я нашла, что много лучше работать со свежей головой утром, чем читать долгими часами по ночам», — сказала она.

Некоторые люди страдают от бессонницы. Первое средство помнить, во-первых, что мы спим больше, чем мы думаем, что нам необходимо. Поэтому не беспокойтесь, если вы не можете заснуть. Во-вторых, после того как вы встали, делайте что-нибудь. Если же вы рано проснулись и лежите в постели, то попытайтесь поразмышлять о проблемах, которые вам предстоит решить на работе. Вы вспомните, что это принцип лунного освещения.

Если вы устали, подремлите немного днем (хотя это не рекомендуется, если вы плохо спите по ночам). Эдисон и Эйнштейн оба немного спали в середине дня. Черчилль, Трумэн, Эйзенхауэр и Кеннеди — все это примеры политиков, которые использовали короткий дневной сон, чтобы восстановить свою энергию и справляться с огромным количеством дел на высших государственных постах.

Проверьте себя, ответив на следующие вопросы:

Знаете ли вы, сколько часов в среднем вам необходимо спать каждую ночь?

Страдали ли вы от бессонницы какое-то время в последние шесть месяцев? Если да, то чем была вызвана бессонница?

Постоянно ли вы ложитесь спать поздно ночью, ложась в постель сильно усталым, и просыпаетесь ли утром с трудом?

Пытаетесь ли вы днем регулярно немного поспать?

Не слишком ли много вы спите? Можете ли вы организовать свою жизнь так, чтобы меньше спать ночью?

## Разумная диета

Сегодня нас заваливают предложениями со всех сторон по вопросу, что нам следует есть и пить. Многие из этих попыток советов не достигают своей цели. Например, западный мир сегодня хорошо осознает, что привычка курить в конце концов приведет вас к заболеванию раком, не говоря о болезнях сердца. Советы воздержаться от курения все еще игнорируются значительной частью населения.

Одна из трудностей в соблюдении диеты заключается в том, что эксперты-диетологи постоянно меняют свое мнение. Сегодня они призывают нас совершенно отказаться от картофеля и хлеба, поскольку эти продукты содержат углеводы, способствующие ожирению. Сегодня же картофель, особенно печеный, и хлеб, особенно с отрубями различных сортов, считаются полезными. Они, например, содержат клетчатку, которая весьма полезна для организма. Сталкиваясь с подобными, иногда противоречивыми рекомендациями, вы всегда должны следовать следующим трем правилам:

1. Решите для себя в первую очередь, к какому типу людей вы принадлежите: вы живете для того, чтобы есть, или едите для того, чтобы жить. Если вы принадлежите ко второму типу людей, то продолжайте читать. Если же вы живете, чтобы есть, то есть вы гурман или обжора, то тогда советы по диете вам просто незачем читать, поскольку у вас на первом месте другие ценности.
2. Остерегайтесь любого согласия среди диетологов. Например, существует общепризнанное мнение, которое считает, что следует придерживаться сбалансированной диеты, включающей в себя овощи, фрукты, рыбу и хлеб. Нет согласия по поводу потребления излишнего количества сладкого, особенно белого сахара. Вообще говоря, поменьше слушайте различных экспертов, поскольку для самого себя вы лучший эксперт-диетолог.

3. Помните золотое правило: никаких излишеств. Крем, масло, сахар, алкоголь и другие сомнительные продукты хороши, если они потребляются только в весьма умеренном количестве и от случая к случаю. В противном случае потребление в неумеренных количествах всех продуктов, которые сами по себе являются здоровой пищей, не доведет до добра ваше здоровье.

## Делайте зарядку

Физические упражнения часто представляют как альтернативу диете. Но к ним применимы те же самые основные принципы. Во-первых, вы должны установить свои приоритеты. Если вы слишком заняты, чтобы заниматься зарядкой, то вы слишком заняты. Физические упражнения вызывают у вас прилив энергии, хотя вы и занимаетесь ими весьма непродолжительное время. Вам не следует жить, чтобы заниматься только физическими упражнениями, подобно некоторым фанатикам-культуристам, превращающим свое тело в гору мышц, но физические упражнения дают вам энергию и ощущение радости, позволяют вам жить более полной жизнью. Во время физических упражнений сжигается адреналин, что способствует укреплению сердечных мышц.

Второе правило заключается в наблюдении за согласием среди точек зрения различных экспертов. Его легко применить. Все они применимы к таким видам спорта, как теннис, гольф, ходьба, плавание или езда на велосипеде: виды спорта, которые делают ваше дыхание более глубоким и укрепляют ваше сердце.

Сердце — это мышца, которая любит упражнения и которой они необходимы. Дыхательная и пищеварительная системы улучшают свою работу и укрепляются, когда вы энергично идете, плаваете или едете на велосипеде. Поэтому, если вы заботитесь о своем здоровье, вам следует выбрать себе вид спорта или делать физическую зарядку, которые принесут вам радость, причем заниматься спортом следует два или три раза в неделю. Это и повысит вашу работоспособность, и даст вам возможность отдохнуть и привести себя в форму.

Третье правило — соблюдайте меру — особенно применительно к моде бегать трусцой. Когда вы бегаєте по дороге с твердым покрытием, асфальтовой или бетонной, это может привести к травме или существенному износу коленей, лодыжек и спины.

По мнению ряда экспертов, бег трусцой такой же наркотик, как кофе или героин, поскольку он способствует выработке с помощью химических реакций в мозге таких веществ, как эндорфины, которые со временем приводят к кризису в организме бегуна трусцой, который заключается в зависимости человека от подобных нагрузок. Если человек перестает бегать, то у него развивается депрессия. Такие жертвы бега трусцой являются классиче-

скими примерами чрезмерных нагрузок на организм человека и нарушения его энергетического баланса.

Некоторые люди позволяют себе внезапные и очень интенсивные занятия на корте для игры в сквош, что представляется потенциально крайне опасным для неподготовленных бизнес-руководителей. Если вы начинаете заниматься видами спорта, требующими больших энергозатрат, то полезно начинать с малых нагрузок.

В занятиях спортом очень важна регулярность. Физические упражнения три или четыре раза в неделю постепенно укрепят ваше сердце. Энергичная ходьба — это всегда хорошее упражнение, так, например, работа в саду или что-то в этом роде весьма полезна, поскольку дает работу вашим рукам и ногам.

Постарайтесь, чтобы ваше тело было в движении, причем были задействованы по возможности все группы мышц, это позволит сохранить гибкость вашего тела. Постарайтесь выбрать такие виды физических упражнений, при выполнении которых вы сами испытывали бы удовольствие.

«Это факт, — сказал Макс Бирбом, — что никогда за всю свою жизнь я не совершал пеших прогулок». Он не мог себе представить, что же он потерял! Ходьбу очень часто рекомендуют как одну из наиболее естественных форм физических упражнений. Что еще можете вы делать в любом месте, если у вас нет ни специальной одежды, ни специального инвентаря?

Помимо возможности какое-то время ходить пешком в сельской местности в выходные дни, вы можете выделить время для ежедневных энергичных пеших прогулок. Точно так же вы можете ходить по лестницам вверх и вниз пешком, а не пользоваться лифтом, что также даст вам дополнительную нагрузку, которая потребует от вас совсем не много времени, но подобные упражнения являются жизненно важными, и игнорировать их — значит подвергать свое здоровье ненужному риску.

«Да, да, — говорите вы, — но у меня нет времени, чтобы регулярно заниматься спортом, как вы мне советуете. Я так занят, изо всех сил пытаюсь достичь все эти цели и решить задачи, поставленные после прочтения вашей книги».

Если это все, что вы чувствуете, то, может быть, вам стоит задуматься над ответом олимпийского чемпиона Себастьяна Коэ, который он дал на вопрос, не привели ли интенсивные спортивные тренировки к некоторому ограничению его жизни:

## ЦЕНА СООТВЕТСТВИЯ

Я слышал много разговоров о больших жертвах, связанных с профессиональными занятиями бегом, лично я думаю, что дело всего лишь в способе эффективной организации вашего времени. Я бегаю столько времени, сколько большинство людей проводят за телевизором. Установлено,

что средний человек проводит от трех до четырех часов за телевизором каждый вечер. Прекрасно, за полтора часа я смогу быстро выполнить много серьезной работы. Мне это не по душе, когда я теряю время. Если бег означает, что вы не становитесь ночным рыцарем, не сидите в пивных и ресторанах и не курите, то это прекрасно. Мне никогда не нравился образ жизни, связанный с алкоголем и табаком.

Себастьян Коэ

Себастьян Коэ установил мировой рекорд в беге на 800 метров в Осло в 1979 году именно благодаря такой самодисциплине, о которой он рассказал выше. Если он мог пробегать девяносто минут в день, то будьте уверены, что и вы, и я можем уделить девяносто минут в неделю для того, чтобы быть в форме и активно жить и работать.

## О важности праздников

Не становитесь трудоголиком! Много работать совсем не означает работать много часов. Если вы вынуждены напряженно работать много часов подряд, то такая работа должна быть компенсирована менее напряженной работой, когда представится время. Вы должны находить время для друзей, семьи и отдыха. Установите для них правильные приоритеты и поддерживайте их. Симптомы чрезмерного увлечения работой включают в себя отказ от праздников, невозможность «отключиться» от мыслей о работе, подумать о муже или жене, сыне или дочери, которые фактически становятся чужими для вас. Если это происходит, то вам необходимы праздники.

Что такое хороший праздник — это вопрос личных предпочтений. Спросите себя, какой наиболее запомнившийся праздник был в вашей жизни. Его составляющие — путешествия, друзья, история, пища, солнце, пляжи, горы, спорт или что-нибудь еще — могут быть относительными ориентирами, когда приходится планировать следующий праздник, который является постоянно меняющейся приправой к нашей упорядоченной жизни. Когда праздники меняются для того, чтобы в нашей жизни появились перемены, то это совсем неплохо.

Если вы являетесь бизнес-руководителем, осознающим роль времени, или профессионалом, который каждый день тщательно планирует свое время, то вам следует поразмышлять над определением Дж. Б. Пристли. «Отличный праздник, — сказал он, — это такой праздник, когда вы проводите время среди людей, чьи представления о времени менее определены, чем ваши».

Слово «праздники» в английском написании означает holy-days — святые дни, дополнительные дни отдыха, помимо воскресенья, во время которых люди вспоминают великие события, происходившие в жизни народов или святых своей религии. В наши дни праздники в значительной степени

отделены от религии и превращены в источник прибыли. Возможно, нам следует вернуться к основной идее праздников как времени ментального и духовного восстановления, а не просто воздействия на наше тело с помощью перемены места и диеты. Поскольку качество нашего времени зависит от состояния нашего сознания в не меньшей степени, чем от состояния наших тел.

Часы досуга по вечерам и выходные дни в конце рабочей недели — это праздники в миниатюре. Многие виды занятий предоставляют нам массу упражнений для ума и стимулируют нашу активность. Хотелось бы, чтобы ваша работа относилась к этой категории дел, однако и те дела, которыми вы занимаетесь в часы досуга или во время ваших праздников, вы можете использовать, чтобы нагрузить другие участки вашего головного мозга. Так вы можете выучить какой-нибудь язык или на высоком уровне освоить работу на компьютере.

В книге «Принятие эффективных решений» (1984) я дал ряд рекомендаций для создания и сохранения состояния эффективной работы ума. Состояние вашего ума важно в не меньшей степени, чем ваши физические данные, но странно, что индустрия здоровья пренебрегает этой стороной здоровья человека.

## Практическая медитация

Архиепископ Уильям Темпл приводит в качестве примера плоды молитвы и медитации. Человечество, сказал он однажды, «не думая о себе хотя бы немного, в результате не думает о себе совсем». Темпл обладал высшей свободой, доступной человеку, а именно способностью жить каждый день и каждый час без раздражительности и беспокойства. Он однажды высказался весьма характерно: «Мы изнуряем себя не от того, что мы что-то делаем, а в большей степени от того, что мы не делаем ничего».

В христианской традиции молитва и медитация связаны между собой. Молитву можно понять, рассматривая ее по аналогии с семейным общением с богом. Упадок религиозной веры на Западе привел к росту популярности восточных форм медитации, которые не связаны ни с христианской, ни с иудаистской, ни с мусульманской концепциями бога.

Теософия, йога и дзэн-буддизм — это только три примера влияния Востока на западные методы духовного воспитания. Только в последнее десятилетие или около того, медитация была упакована и продана бизнесменам различными гуру (учителями). Программа, которая достигла определенной степени популярности в трансцендентной медитации (ТМ): вы сидите в молчании по 20 минут дважды в день, закрыв глаза, расслабившись и отправив ваше сознание в странствие туда, куда оно само захочет уйти, повторяя про себя мантра, слово, которое на санскрите означает некоторую высшую истину, которую нельзя выразить словами. Люди, занимающиеся медитацией, скажут, что такие упражнения приводят вас в состояние готовности и

позволяют вам расслабиться. При этом происходят некоторые изменения вашего физического состояния: вас могут осенять интересные идеи, дыхание становится более медленным и глубоким.

### СЕКРЕТ МАХАТМЫ ГАНДИ

Больше, чем любой другой сотрудник, лидер должен копить и сохранять резервы. Ганди является хорошим примером лидера. Он производил впечатление человека, имеющего весьма слабые физические силы. Где можно найти лидера, который бы подвергался большим гонениям? Я полагаю, что я нашел секрет его замечательной выносливости, когда я посетил его в Ашраме, вблизи Ахмедабада. Тот день, который я смог выделить из моей крайне насыщенной программы, чтобы прибыть и повидаться с ним, был, как я выяснил по прибытии, днем молчания Ганди. Он весьма вежливо в письменной форме пригласил меня посидеть с ним в молчании в течение этого периода времени, который закончился сразу после сумерек. Затем у нас состоялась памятная беседа при звездах, когда он лежал на своей кушетке перед домом. Помимо других вопросов, я попросил его во время интервью рассказать мне, что привело его к соблюдению дня молчания. Он ответил, что был слишком утомлен от большого объема своих разговоров и выслушивания речей других людей. Он нашел, что в результате все увеличивающегося давления на него от такого общения не только разрушал свое физическое состояние, но и терял свежесть своего ума и духовную энергию, в результате чего подвергался опасности стать механическим роботом, полностью лишенным и действующим совершенно формально. Он страстно желал тишины, чтобы иметь возможность подумать и помолиться. И он твердо соблюдал правило, при котором он один день каждую неделю совершенно молчал. Он сказал мне, что, когда кто-то спросил его, не мог бы он прервать свое молчание, чтобы поговорить с вице-королем, то он ответил, что не сделал бы исключения ни для какого лица.

Сэр Ричард Ливингстон

Из приведенного выше примера совершенно ясно, что ключевым фактором любой медитации является возможность находиться в тишине.

«Отстранись и прислушайся, — говорит учитель. — И тогда время от времени ты будешь слышать тихий голос, который не похож на те голоса, которые атакуют тебя в течение всего долгого дня. Сделай так, чтобы человеческая болтовня замерла на некоторое время».

Тишина и созерцание идут рука об руку. Если ты желаешь размышлять, твоей первой целью должно быть создание тишины в течение определенного времени. Это может быть десять минут ранним утром или поздно ночью, или час или два во время пешей прогулки, или на берегу реки во время рыбной ловли. Но важно, чтобы вы были одни и имели возможность поду-

мать в тишине. «Тишина хорошо излечивает сердце». — гласит китайская поговорка.

Хотя и не следует ставить себе целью в принудительном порядке направлять свои мысли только в каком-либо одном направлении, все же ваша медитация должна носить целенаправленный характер. Медитация — это совсем не то же, что пустое времяпрепровождение, и она не является убийцей времени. Вам следует задуматься об идее или какой-либо теме и постепенно разгрызть ее понемногу, подобно тому, как гусеница грызет капустный лист.

Вы можете заняться темой этой книги или каким-либо ее отдельным аспектом, который станет предметом ваших медитаций на следующую неделю. Выберите любые три мысли, слова или фразы из этой книги. Выпишите их четко на почтовых открытках. Уделяйте этим вопросам 10 или 15 минут каждый день, начиная с завтрашнего утра.

Некоторые люди находят полезным для себя медитировать с карандашом в руках, записывая кратко любые мысли, которые к ним приходят. Думайте о мысли или фразе, как об алмазе, который вы держите на свету, разглядывая скрытые в нем включения или трещины, пытайтесь увидеть каждый новый аспект. Это путешествие в страну открытий, в которой обычное обнаруживает свои удивительные грани.

К концу ваших трех медитаций вы можете более глубоко осознать некоторые аспекты времени. Вы можете в большей степени ощущать его таинственность и быть более благодарным времени за его неожиданные подарки. Медитация начинает работать на вас. Без всяких усилий, не требуя вознаграждений.

До сих пор я предполагал, что вам следует проводить сеансы медитации при четко определенных условиях, при хорошо определенной процедуре. Вы должны выбрать объект для медитации и осмотрительно выбрать или создать условия, когда вы будете находиться один и в тишине.

Медитацию можно проводить и менее четко очерченными способами.

Возможно, наилучшее название для такого способа будет «отражение». Что-то подсказало вам, какое-то событие, какое-то предложение в книге, смена времен года, музыка семейной жизни: любое из этих событий может послужить толчком для ваших размышлений. Мы иногда представляем мышление как разновидность тяжелого труда — работа ума, в результате которой на лбу появляются капли пота. И в некоторых случаях это вполне возможно. Но в одиночестве, релаксируя с помощью свечения в микроскопе или телескопе, мышление может рассматриваться как вид игры: увлекательное исследование некоторых направлений, имеющих большое значение в вашей жизни. Такие отражения могут привести вас к моментам истины, или углубить ваши оценки, или развить ваши чувства, но даже если этого не происходит, эти моменты ценны сами по себе. Плоды придут позднее, но они обязательно придут.

Задумчивость такого рода может быть названа как «Воскресенье мысли». Это хорошая идея проводить некоторое время, занимаясь только медитацией, релаксируя таким образом, но при этом направляя свои мысли на ту ра-



боту, которую вы делаете сейчас, даже если вы посвящаете релаксации всего несколько минут в день. Вальтер Бэджот однажды сказал: «Любое великое произведение рождается лишь после долгого периода и тихих и углубленных размышлений».

## ВРЕМЯ ДУМАТЬ

Иногда днем, а часто по вечерам я выделяю один час для медитации. Я сажусь в кресло с подлокотниками, иногда со стаканом виски и размышляю о том, что должно произойти завтра. Я думаю о роли, которую эти события играют для нас и для меня в частности. Я думаю и о семейных делах.

Какую роль оказывает медитация на нашу жизнь в перспективе? Иногда, когда в 10 часов утра жизнь кажется крайне тяжелой и ситуация неразрешимой, вы после сеанса медитации перестаете беспокоиться, когда посмотрите на все происходящее с высоты опыта всей прожитой вами жизни. Я полагаю, что это одна из причин, вследствие которой я являюсь спокойным человеком. Для некоторых людей даже небольшой случай может привести к навязчивой идее. Медитация позволяет гасить постоянно возникающие порывы, что весьма важно, особенно в политике. Лео Эмери первым посоветовал мне медитировать, и теперь по прошествии 16 или 17 лет я уже не могу без этого обходиться.

Я никогда не беспокоюсь по поводу будущей власти в политике. Я принимаю мир таким, каков он есть, в противном случае мне пришлось бы слишком много беспокоиться о нем. Сначала вы беспокоитесь о том, чтобы стать членом парламента, затем вы беспокоитесь о том, чтобы занять пост государственного министра, затем вы беспокоитесь о государственном секретаре, затем о poste министра финансов, затем о должности министра иностранных дел или премьер-министра. И когда вы достигаете какого-либо из этих постов, вы беспокоитесь о том, чтобы не потерять их. Если вы достаточно помешаны, чтобы заниматься всем этим, то вы никогда не будете наслаждаться, занимаясь политикой.

Питер Уолкер

Практическая медитация такого рода может изменить вашу жизнь. Для духовной жизни вам необходимы такие времена молчания и одиночества. Паскаль писал: «Все ужасы нашей жизни происходят от того, что мы отказываемся сидеть тихо каждый день в своих комнатах».

## Борьба со стрессом

Джон Смит, проснувшись, подпрыгнул, когда услышал пронзительный звук своего будильника. Он долго не мог заснуть прошлой ночью и поэтому все еще не мог избавиться от этой ужасной головной боли.

Он не собирался идти на работу сегодня, и его отсутствие на работе вместе с тысячами других причин было вызвано стрессом.

Стресс определен в Оксфордском английском словаре как состояние угнетения или подавленности, которое может быть вызвано несметным числом условий, начиная от раздражения кожи, язвы желудка, повышения давления крови и головных болей и кончая расстройствами нервной системы и сердечными приступами.

Страдаете ли вы от стресса? Признаками стресса являются:

- Беспокойный сон
- Постоянная усталость
- Непрерывное беспокойство
- Чрезмерное курение
- Импотенция или фригидность
- Переедание
- Надежда на снотворное
- Наркотики
- Раздражительность
- Потеря аппетита
- Тошнота
- Обмороки
- Склонность к потоотделению без видимых причин
- Бессонница
- Изжога
- Нервные тики
- Частые слезы или желание поплакать
- Головные боли
- Частые расстройства желудка

Многие менеджеры только тогда осознают, что попали в стрессовую ситуацию, когда они сами или их сотрудники доводят себя до кризисного состояния. Такая ситуация может возникнуть из-за алкогольной зависимости или нервного срыва.

Симптомы кризиса мягко предупреждают нас пересмотреть стиль нашей жизни, провести тестирование своей жизни. Вам следует сказать себе: «Я должен внимательно изучить свой образ жизни и работы». Какие цели вы ставите в своей жизни и каких изменений вы хотите добиться за вполне конкретные промежутки времени? Вам необходимо развивать философию жизни, которая включает в себя ваше тело, сознание, развитие вашего духа, достижение успехов в карьере и гармоничные отношения с окружающими вас людьми.

Существуют, однако, времена, когда стресс вторгается в нашу жизнь подобно тому, как морские волны перекатываются через дюны и через дамбы, созданные людьми.

Шейла Хендерсон размышляла о наступающем новом годе. Она дожила до пятидесяти лет, но своих детей у нее не было. У нее была интересная работа: Шейла занималась с группой молодежи, которая в настоящее время оказалась без работы. Ее муж Майкл был старшим менеджером по маркетингу в большой фармацевтической компании. В течение восьми месяцев она ухаживала за своей больной матерью у себя дома, причем мать Шейлы выглядела весьма истощенной. Внезапно, за неделю до Рождества, ее мать настиг новый приступ паралича, и она умерла в машине, которая везла ее в госпиталь. Шейла в это время находилась в санитарной машине и держала свою мать за руку. Для Шейлы, как для любого ребенка, потеря матери явилась тяжелым ударом. Два дня спустя Майкл получил краткое уведомление от своего исполнительного директора, в котором тот сообщил, что в следующем году фирма больше не будет нуждаться в его услугах. В тот же самый вечер ей позвонили из полиции, чтобы сказать, что три ее подопечных подростка принимали участие в вечеринке, на которой они принимали наркотики, а затем изнасиловали почтенную даму, предоставившую им помещение для вечеринки. Через день после похорон матери Шейлы наступила суббота, день, в который Шейла и Майкл обычно играли в гольф. «Ты иди. — сказала Шейла, — а я присоединюсь к тебе позже». Но после того как муж ушел, Шейла, находясь на кухне, внезапно почувствовала острую мучительную боль в области шеи. Она с трудом могла двигаться. Доктор в конце концов установил диагноз: смещение межпозвоночных дисков и прогрессирующий артрит — и сказал ей, что болезнь неизлечима. Два года спустя, однако, прошел стресс, который являлся причиной боли, а вместе с ним и сама боль в шее Шейлы.

История Шейлы Хендерсон иллюстрирует, как стресс может накапливаться в организме. Для того чтобы испытать сильный стресс, совсем не обязательно испытать одно сильное потрясение, с не меньшим успехом такого же результата можно достичь, если в течение длительного времени подвергаться пусть не очень сильным, но длительным отрицательным воздействиям. Небольшая неприятность, которая добавляется к состоянию постоянно стрессового напряжения, может оказаться той самой легендарной соломинкой, которая переломила спину верблюду. Итак, по возможности не проводите слишком много изменений в вашей жизни сразу, выдерживайте паузу. Часто, однако, вы не в состоянии контролировать ход событий, которые являются основными источниками стресса: смерть мужа или жены, смерть родителей или близкого друга, развод или расставание с любимым человеком, болезнь или травма, серьезные изменения на работе или потеря работы. Таким образом, ваша задача заключается в том, чтобы быть готовым адекватно реагировать на все изменения жизни.

Первые признаки серьезного стресса могут быть не такими внезапными и драматическими для вашей жизни, как было описано выше, но повышен-

ное давление крови, беспричинная тревога и депрессия — все в равной степени может служить основанием для беспокойства. Первое, что нужно сделать в этом случае, это посоветоваться с вашим доктором, чтобы убедиться, что у вас нет никаких серьезных болезней. Затем вам следует придерживаться плана из семи пунктов, чтобы справиться с нежелательными визитерами, причем сам план включает как внешние, так и внутренние факторы. Серьезный анализ управления временем выявил двенадцать основных причин стресса у менеджеров. Изучение работы 1000 менеджеров, проведенное в 10 странах, определило следующие причины:

1. Дефицит времени и крайние сроки
2. Перегруженность работой
3. Недостаточно подготовленный персонал
4. Слишком большая продолжительность рабочего дня
5. Участие в совещаниях
6. Наступление работы на личную и общественную жизнь
7. Необходимость осваивать новые технологии
8. Отставание мнений, которые противоречат сложившимся мнениям в организации
9. Работа над задачами компании на дому
10. Отсутствие власти и влияния
11. Количество командировок, которые требует работа
12. Выполнение работы ниже своего уровня компетенции

Вследствие одной или нескольких причин, приведенных выше, стресс может разрушить ваши морские береговые укрепления. Что вы можете сделать, чтобы управлять ситуацией или контролировать ее? Если вы уже испытываете некоторые признаки стресса, то ниже указаны действия, которые вам следует предпринять:

ТАБЛИЦА 12.1. Семь шагов для борьбы со стрессом

#### ДЕЙСТВУЙТЕ

Рассматривайте симптомы надвигающегося стресса в положительном свете, как раннее предупреждение. Определите основные источники стресса и примите меры к их устранению. Например, если у вас неприятности на работе, соберите самый лучший совет и рассмотрите другие возможности, которые открываются перед вами: переподготовка или даже смена работы. Любое действие лучше, чем грустные размышления. Выделите время для пеших прогулок и для зарядки. Улыбайтесь и отвечайте веселым уверенным тоном, как бы тяжело ни было у вас на душе.

ВЫРАЖАЙТЕ ВАШИ ЧУВСТВА	Избегайте одиночества. Постарайтесь общаться с другими людьми. Не скрывайте свои чувства. Найдите способ выразить ваш гнев и ваши враждебные чувства, если они переполняют вас. Поговорите с другом или с супругом, может быть, вы получите ответ на ваши вопросы. Вы можете обратиться за профессиональной помощью к доктору, священнику или адвокату.
ОПРЕДЕЛИТЕ ПРИОРИТЕТЫ	Остановитесь и еще раз рассмотрите ваши жизненные ценности и приоритеты. Возможно, вы испытываете страдания от боли, причиной которой являетесь вы сами. Новый взгляд на ваши жизненные приоритеты прояснит ваше понимание неудач и причин стресса. Чередуйте работу и отдых. Откажитесь от образа жизни, который заключается в одной работе, не нарушайте правил этики.
УЧТИТЕ ТО, ЧТО НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ИЗМЕНЕНО	Имейте мужество изменить то, что может быть изменено, примиритесь с тем, что изменить нельзя, и наберитесь мудрости, чтобы отличать первое от второго.
ЛУЧШЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ НАКОПЛЕННЫЙ ВАМИ ОПЫТ	Отрицательный результат — это тоже результат, поэтому постарайтесь сделать так, чтобы и негативный опыт работал на вас. Это позволит вам возместить потери. По существу, это означает изменение знака минус на плюс. Например, помня о своих страданиях, постарайтесь стать более открытыми и доброжелательными к другим людям, которых перемалывает мельница жизни.
ПРОВЕРЬТЕ ВАШЕ ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ	Не соглашайтесь с другими и не устанавливайте себе сами нереальных сроков выполнения дел. Помните, что чрезмерно насыщенная программа при ограниченном количестве времени, отпущенном на ее реализацию, является основным источником стресса менеджеров. Проверьте еще раз все свое искусство управления временем. Если чувствуете себя недостаточно подготовленным для выполнения задачи, воспользуйтесь делегированием. Отводите больше времени на важные задачи. Работайте и действуйте методично, выполняя в текущий момент только одну задачу.
СЧИТАЙТЕ ВАШИ РАДОСТИ, А НЕ ПЕЧАЛИ	Концентрируйте ваши силы и внимание на тех делах, которые вы выполняете сейчас (самое важное время — сейчас). Избегайте постоянного размышления о прошедших событиях и не слишком тревожьтесь о том, что может произойти в будущем. Благодарность — это ваш самый большой союзник. Напишите сейчас на листе пять самых больших событий, за которые вы больше всего благодарны судьбе. Если вы медитируете на этой неделе, то посмотрите, не можете ли вы добавить пять благодарностей в ваш лист.

Помните, что беспокойство — это ваш постоянный потенциальный враг, особенно тогда, когда вы чувствуете себя усталым. Когда это случается, всегда вспоминайте слова Марка Твена: «Я знаю о большей части тревог, но большинство из них никогда не происходят».

## Ключевые моменты

- Сохраняйте вашу энергию и укрепляйте ваше здоровье с помощью правильной диеты, хорошего сна и регулярного отдыха. Помните о золотом правиле умеренности.
- Практическая медитация требует только две простые составляющие, тишину и одиночество. Отводите каждый день время для медитации. Вы можете медитировать классическим способом, опираясь во время медитации на некоторые истины или ценности. Или вы можете сосредоточиться на выполнении вашей дневной программы. Правильны ли ваши приоритеты? Не потеряли ли вы свое счастье в погоне за обманчивыми миражами?
- Учитесь распознавать симптомы стресса и определять факторы, которые ему сопутствуют. Применяйте стратегию семи шагов для того, чтобы справиться со стрессом, если он вторгся в вашу жизнь — действуйте; выражайте ваши чувства; определите приоритеты; учтите то, что не может быть изменено; лучше используйте накопленный вами опыт; проверьте ваше искусство управления временем; считайте ваши радости, а не печали.
- Если вас что-то беспокоит, определите максимально четко объект вашего беспокойства в вашем сознании. Спросите себя: «Что может произойти самого плохого, если это событие все-таки совершится? Могу ли я предотвратить его?» Если вы ответите на эти вопросы, то раздражающее вас беспокойство обычно исчезает само собой.
- Живите сегодняшним днем. Вы не можете изменить того, что было вчера. Но вы можете улучшить завтрашний день, если вы хорошо проживете день сегодняшний.

• Господи, у меня не хватает времени, чтобы сделать все дела.

Помоги мне сделать немного меньше,  
но чтобы работа была выполнена немного лучше».

## РЕЗЮМЕ:

### Десять шагов в сторону лучшего менеджмента времени

Развивайте личное ощущение времени

Определите долговременные цели

Составляйте среднесрочные планы

Планируйте день

Постарайтесь использовать  
с наибольшей эффективностью ваше лучшее время

Организуйте работу в офисе

Планируйте работу совещаний

Эффективно делегируйте полномочия и задачи

Используйте время, отведенное для постоянных дел

Следите за своим здоровьем и управляйте им

## ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ

# Введение

Не так давно в книжном магазине «Торп» в Гилфорде я встретил свою знакомую.

— Привет, Джон, чем ты сейчас занимаешься? — спросила она.

— Чем я только не занимаюсь, — ответил я. — В частности, пишу книгу о мотивации.

— А разве ты уже не рассматривал этот вопрос достаточно подробно в других своих книгах? Зачем нужна еще одна? Ведь твоя модель трех кругов еще не устарела?

— Нет, не устарела, но мир меняется...

— Да, — перебила меня моя знакомая, — он действительно меняется, и на первый план выдвигается лидерство, но только не его старая индивидуальная разновидность. Вероятно, теперь все мы стали лидерами.

Позже я задумался над парадоксом, прозвучавшим в ее словах. «Отнимите у мыслителя парадокс, и вы получите профессора», — сказал Кьеркегор. Превращение руководителей в лидеров... хотя на рабочем месте каждый выступает в роли лидера и руководителя. Работа людей заключается в том, чтобы мотивировать других... хотя в современном мире только люди с внутренней мотивацией находят работу и сохраняют ее.

Вы ломаете голову над такими парадоксами, но не разрешаете их. Эта книга является плодом моих раздумий. Однако ее цель заключается в том, чтобы заставить вас, как руководителя, глубже задуматься над этими вопросами, чтобы укрепить свои лидерские качества в сложном и требовательном современном мире. Возможно, некоторые места в ней покажутся сложными для понимания, но, я надеюсь, ваше упорство будет вознаграждено. Книга может послужить основой для выработки вашей собственной философии управления или вызвать к жизни вопросы и идеи, которые приведут к переоценке вами собственных перспектив — по крайней мере, в таком важном вопросе, как мотивация.

## ЦЕЛИ КНИГИ

Учитывая эту общую идею, положенную в основу книги, я могу выделить три основные цели, направленные на то, чтобы помочь вам действовать эффективнее и в согласии с человеческой природой, а не вопреки ей. Вы должны сфокусировать свое внимание на людях, с которыми вы работаете, — сотрудниках, начальниках, подчиненных. Однако эти принципы имеют гораздо более широкое применение. Некоторые из них напрямую связаны с вашими взаимоотношениями с поставщиками и клиентами. Другие применимы к благотворительной и общественной деятельности, а также к семейной жизни. Вы когда-нибудь пытались мотивировать подростка?

1. Вам необходимо **ПОНЯТЬ**, что мотивирует вас и других людей к выполнению работы. Обратите внимание, что я поставил слово «вас» на первое место. Причина этого состоит в следующем: мы используем самих себя в качестве аналогии, чтобы понять других людей. Писатель Джон Стейнбек говорил, что мы никогда не поймем душу другого человека, и поэтому самое лучшее, что можно сделать, это считать других похожими на себя. Если вы составите точное представление о собственных мотивах, то вам будет гораздо легче понять мотивы других.
2. Вам необходимо **ОСОЗНАВАТЬ** как общие, так и индивидуальные аспекты мотивации. Позвольте вкратце пояснить, что я имею в виду. В данной книге вы встретитесь с многочисленными обобщениями, которые делаются относительно людей. Обобщения полезны. Но это лишь половина дела. Подумайте о себе — насколько сложна и уникальна ваша личность. Для мотивации другого человека, выходящей за границы метода «кнута и пряника», вы должны понимать личность этого человека.
3. Вам следует развивать свои **НАВЫКИ** лидера. В настоящее время обязанности руководителя требуют от вас быть лидером, а лидерство включает в себя способность мотивировать и вдохновлять других. Как вы это делаете? Большое значение имеет ваша личность и ваши знания, однако определяющим в триедином коллективе или организации — задача, команда и индивидуумы — является то, что вы делаете как лидер. Сильная мотивация, такая, как радость, по большей части является сопутствующей составляющей. Таким образом, лидерство и мотивация тесно переплетаются друг с другом.

## СТРУКТУРА КНИГИ

Структура книги логически вытекает из этих трех целей, или прикладных областей. Она разделена на три части, хотя представленный в каждой из этих частей материал в значительной степени пересекается с остальным.

- I Первая часть сосредоточена на тех теориях и исследованиях мотивации человека на работе, которые в настоящее время признаны частью классического мышления руководителя. Поэтому некоторые из них могут быть вам уже знакомы — по крайней мере в общих чертах. Моя работа имеет два аспекта. Во-первых, я попытался сделать эти теории более доступными для понимания. Во-вторых, в помещенном в конце каждой главы заключении я описываю практические приложения рассмотренных теорий для руководителей.
- Во второй части перекидывается мостик через траншею — некоторые считают ее пропастью — между общими философскими концепциями природы человека, которые лежат в основе теоретических построений первой части, и более конкретными стратегиями создания мотивированного коллектива, приведенными в третьей части книги. Сначала использование интегрирующей силы модели «трех кругов» позволяет придать теоретическим знаниям форму, пригодную для использования. Затем всестороннему анализу подвергается ваша роль лидера в процессе управления.
- Третья часть содержит семь практических стратегий — основных каналов эффективной мотивации. Все вместе они должны дать ответ на ваш вопрос: каким образом мне добиться максимальной отдачи от других? Эти принципы, разумеется, применимы не только к вам самим, но и к вашей организации. Однако я сформулировал их таким образом, чтобы вы могли использовать их, не дожидаясь, пока произойдут изменения во всей организации. В данном случае, как и во многих других, если вы не являетесь частью решения, то становитесь частью проблемы.

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Не нужно думать, что вы должны взять в руки книгу и прочесть ее от начала до конца! Вы можете, к примеру, сначала познакомиться с практическими стратегиями в третьей части, а затем вернуться к первой части, чтобы проследить их корни или родословную. Другой вариант — вы двигаетесь от общих принципов и идей к более конкретным шагам, рекомендуемым во второй части. Выберите наиболее приемлемый для вас подход.

Возможно, вы уже бегло просмотрели всю книгу. В таком случае вы обратили внимание, что в конце каждой главы второй части помещен список контрольных вопросов. Основная цель этих вопросов — помочь вам приложить полученные знания к своей ситуации. Возможно, вы посчитаете полезным ответить на эти вопросы после повторного прочтения книги. Кроме того, они служат для повторения материала, если по прошествии, скажем, трех месяцев вы решите — я надеюсь, что так и будет, — оценить свои успехи.

Еще один возможный подход — сначала ответить на вопросы в конце каждой главы третьей части. Затем сосредоточьте свое внимание на тех областях, где ваши результаты оказались невысоки.

Для того чтобы без необходимости не затруднять ваше первое знакомство с книгой, я преподнес некоторый материал — соответствующие научные исследования и другие сведения — в виде врезок в текст. Вы можете относиться к ним избирательно. Пропустите их, если хотите, — никакого ущерба основному материалу от этого не будет.

**ЗАКЛЮЧЕНИЯ** (ключевые положения) в конце каждой главы третьей части предназначены для того, чтобы служить вам «заметками для памяти», отражающими содержание главы. Забавы ради я иногда добавляю к ним один или два дополнительных пункта — то, что вы не найдете в предшествующей главе.

И последнее. Основная цель всех следующих страниц — стимулировать ваши собственные мысли и идеи относительно этого интереснейшего предмета — мотивации. Они должны подтолкнуть вас к выработке практических методов, которые помогут вам лучше мотивировать и себя, и других.

Поверка желания — это действие.

# Понимание мотивации

Обычно понимание — это необходимая предпосылка к разумным и эффективным действиям в любой области. Если понимание приходит после действий, а не предшествует им, мы называем его опытом. Особенно важно это тогда, когда речь идет о людях. Теории и исследования мотивации не дадут вам четких и однозначных ответов. Их истинная цель — стимулировать ваше собственное мышление. Я выбрал только те теории или открытия, которые доказали свою способность подобной стимуляции.

Изучив первую часть этой книги, вы должны:

1. Проверить свое знание основных **ТЕОРИЙ** и **ИССЛЕДОВАНИЙ**, посвященных поведению людей на работе, которые возникли в США в середине двадцатого века.
2. Рассмотреть их в контексте более широких **ПРИНЦИПОВ**, управляющих поведением человека во всех ситуациях, где происходит любого рода обмен.
3. Определить основные **ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕНЕНИЯ** для современных руководителей, которые являются следствием рассмотренных теорий и исследований.



## ГЛАВА 1

### ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ

Почему вы совершаете что-либо? Почему вас привлекают одни занятия и отталкивают другие? Возможно, первым шагом к ответу на эти трудные вопросы будет исследование основного понятия мотивации.

Непонятные слова, такие, как мотивация, инновация и коммуникация, обычно имеют латинские корни. Термин «мотивация» образован от слова «мотив», которое в свою очередь происходит от латинского глагола *movere*, то есть двигаться. Таким образом, мотив можно определить как нечто, что заставляет вас действовать.

Отличительной особенностью понятий мотива и мотивации является предположение, что вас побуждает к действию какая-то внутренняя сила. Это может быть потребность, желание или эмоция, однако именно она заставляет вас действовать — причем действовать определенным образом.

Обратите внимание, что эти внутренние импульсы, какими бы сильными они ни были, не станут эффективными, если не затронут вашу волю и не побудят вас к действию. Воля проявляется в принятии решения. Вы должны принять решение и проявить сознательное намерение начать действовать в выбранном направлении. Ваша мотивация выразится в вашем поведении. Вы обнаружите признаки обдуманного или устойчивого желания или намерения.

Разница между наличием мотивов и мотивацией к действию иллюстрируется приведенной ниже историей. Попробуйте угадать настоящего убийцу.

#### УБИЙСТВО МИЛЛИОНЕРА

Эдвин Геттингс, один из богатейших людей мира, рано утром упал за борт своей роскошной яхты «Серена» в Неаполитанском заливе вскоре после того, как буйная вечеринка на корме закончилась и гости разошлись по каютам. Сначала смерть миллионера была воспринята как несчастный случай, пока итальянский коронер не обнаружил в крови погибшего следы мышьяка и не квалифицировал произошедшее как умышленное убийство.

Из находившихся в ту ночь на борту людей можно было выделить трех подозреваемых, у каждого из которых был мотив для убийства. Деймонд Геттингс ненавидел отца за то, что тот отказывался оплачивать его карточные долги. Шарон, секретарша финансового магната, состояла с ним в любовной связи и была разъярена и оскорблена, когда шеф сообщил ей, что не намерен разводиться с женой и жениться на ней. Камердинер Геттингса Роберт в соответствии с завещанием должен был получить миллион долларов после смерти хозяина, но в эту ночь ему грозили увольнением за отказ удовлетворить гомосексуальные притязания одно-

го из китайских гостей миллионера. В трюме яхты открыто хранилась коробка с мышьяком, поскольку на борту были обнаружены крысы. Кто убил Эдвина Геттингса?

(Ответ на стр. 357.)

Именно признаки мотивации, такие, как энергия и решимость, ищут работодатели, когда отбирают кандидатов на ту или иную должность. Впоследствии они постараются найти способы развить или углубить эти качества. В одном интересном исследовании крупнейших европейских бизнес-структур приведены все использующиеся в их документах слова, связанные с отбором персонала, его обучением и оценкой. Термины, имеющие отношение к мотивации, помещены в приведенной ниже таблице. Это полезный перечень терминов, которые используют современные руководители.

**ТАБЛИЦА 1.1. Некоторые синонимы мотивации**  
(из отчета «Что такое руководитель?»  
Института изучения возможностей человека, 1988 г.)

ТЕРМИНЫ	СООТВЕТСТВУЮЩИЕ КАЧЕСТВА
Подход к работе	Энергия
Ориентированность на работу	Драйв
Рвение	Упорство
Готовность	Решимость
Увлеченность	Целеустремленность
Соответствие личности и организации	
Приверженность	
Жажда работы	

Ваша «воля» исполняет роль сложного коммутационного устройства, соединяя потребности или желания с возможными действиями. Она определяет гибкость, которой мы все обладаем в своих сознательных и осмысленных действиях. Это неотъемлемая часть личности человека. Поскольку воля предполагает использование сознательных рассуждений, это отличает нас как от животных, так и от машин.

На протяжении многих столетий философы спорили о границах «свободы воли», как они ее называли. Свободны ли мы в своем выборе и своих решениях? До какой степени наши действия подлежат сознательному контролю?

лю? Или мы запрограммированы определенным образом реагировать на стимулы? Похожи ли мы на компьютеры? Этим спорам нет конца. Однако здравый смысл подсказывает нам, что в практическом смысле мы обладаем свободой воли. Мы можем передвигать рычажки коммутационного устройства по своему усмотрению, иницилируя те или иные действия. Принимая решения, мы даем зеленый свет определенным «поездам», а другие останавливаем, зажигая перед ними красный сигнал светофора.

Эта способность управлять своими инстинктами и импульсами, действуя ради удовлетворения одних и игнорируя другие, обычно называется силой воли. В настоящее время этот термин выглядит несколько устаревшим. Его также использовали для описания силы или энергии, которую проявляют люди для воплощения своего желания или намерения.

### ПЕСНЬ СИРЕН

Та роль, которую играет воля в предотвращении каких-либо действий, прекрасно иллюстрируется историей об Одиссее и сиренах, морских певуньях, живших на острове недалеко от места обитания Сциллы и Харибды. Моряки, привлеченные волшебным пением сирен, плыли к острову и разбивались о скалы; весь берег был усеян разлагающимися телами. Однако Одиссей, чтобы услышать их очаровательное пение, приказал привязать себя к мачте корабля и подплыть к острову. Его товарищи, уши которых были залеплены воском, не обращали внимания на крики охваченного безумным желанием капитана. Веревки силы воли крепко держали его.

Когда же Ясон со своими аргонавтами проплывал мимо острова сирен, в его команде был знаменитый певец и музыкант Орфей, пение которого, по преданию, очаровывало деревья, диких зверей и даже камни, Орфей запел, и звук его голоса был таким божественным, что Ясон и его команда забыли о сиренах. Они спокойно проплыли мимо опасного острова.

Английское слово incentive (стимул) ведет свое происхождение от латинского глагола «петь».

Таким образом, мотив является внутренней потребностью или желанием — осознанным, наполовину осознанным или даже неосознанным, — которое воздействует на волю и вызывает те или иные действия. Разумеется, у вас могут быть мотивы, не приводящие ни к каким действиям. Они не проходят через коммутационное устройство. С другой стороны, вы можете совершать на первый взгляд совершенно немотивированные поступки. Мотив может быть настолько туманным или неосознанным, что ни вы, ни кто-либо другой не в состоянии описать его. Бывают также и вырвавшиеся из-под контроля «поезда», которые несутся вперед, несмотря на все предупреждающие сигналы.

Подобные «сбежавшие поезда» часто управляются эмоциями. Как и слово «мотив», слово эмоция происходит от того же латинского глагола «двигаться». Однако не имеет никакого значения, насколько часто мы испытываем эмоции, которые никак не связаны с нашими действиями. К примеру, увиденная по телевизору трагедия может вызвать у вас слезы, но вряд ли побудит к каким-либо действиям. Разумеется, иногда глубокие чувства могут стать побудительным мотивом к практическим переменам.

### КТО УБИЛ ЭДВИНА ГЕТТИНГСА?

У Деймонда, Шарон и Роберта были мотивы для убийства Эдвина Геттингса, однако моральные качества или практические соображения не позволили мотиву превратиться в действие, и никто из них не совершал убийства. На самом деле Геттингс, осознавая неминуемый крах своей финансовой империи, совершил самоубийство, отравив мышьяком свой последний бокал виски с содовой, а затем бросился за борт.

### Смешанные мотивы

Любое действие может быть обусловлено не одним мотивом, а несколькими. Другими словами, наши мотивы часто бывают смешанными.

Когда у Сары после продолжительной болезни умер муж, оставив после себя долги и трех детей, которых ей предстояло растить одной, она была уверена, что больше никогда не выйдет замуж, потому что очень сильно любила мужа.

Однако несколько лет спустя на званом обеде она познакомилась с Джеймсом, вдовцом, воспитывавшим двух маленьких детей. В конечном итоге они решили пожениться.

«Честно говоря, я не влюблена в него, — говорила Сара своей лучшей подруге. — Но он добр, обладает чувством юмора и действительно любит меня. Мне приятно его общество, а все последнее время мне было так одиноко. Мне нужен кто-то, чтобы он заботился обо мне. Более того, он может стать отцом для трех моих мальчиков — рядом с ними, наверное, должен быть мужчина. Кроме того, он будет моей опорой и избавит от одиночества, когда я постарею и дети покинут дом».

Со временем Сара полюбила Джеймса — но это уже другая история. Приведенный выше разговор с подругой показывает, что Сара была честна в описании своих первичных мотивов: потребность в дружбе и эмоциональной защищенности.

Были у нее и многочисленные мелкие мотивы, которые укрепляли основную мотивацию, достаточно сильную, чтобы принять предложение Джеймса и выйти за него замуж.

Большинство людей почти все время действуют на основе смешанной мотивации. Как мы увидим в следующей главе, лот фактор делает некоторые наши расчеты и решения исключительно сложными. Однако следует обратить внимание, что смешанные мотивы не обязательно более слабые, не такие ясные или цельные. Лук, изготовленный из сочетания различных материалов, посылает стрелы гораздо дальше, чем обычный — даже сделанный из лучших пород дерева.

Мотивы на различных уровнях сознания

Подобно Саре в приведенной выше истории, мы часто ощущаем необходимость привести причину или причины своих действий. Если вам не повезло и вы принимали участие в судебных заседаниях в качестве подсудимого, то от вас требовалось именно это. Слова «причина» и «мотив» часто используются как синонимы, когда речь идет о том, что побуждает человека к действию. Однако понятие причины более конкретно указывает на логическое или рациональное обоснование поступка — либо себе, либо другим. Это может быть сделано посредством приведения нужных фактов и описания соответствующих обстоятельств таким образом, что поступок становится объяснимым.

Такой естественный процесс объяснения может вылиться в так называемую рационализацию. Это означает, что действиям человека приписываются рациональные и надежные мотивы без анализа истинных (и особенно неосознанных) причин. Первая трудность, разумеется, состоит в том, что мы не всегда знаем, каковы мотивы наших поступков. Возможно, мы их чувствуем, но не в состоянии идентифицировать. Во-вторых, все мы даем себе преимущество по сравнению с другими. Мы чувствуем — верно или неверно, — что если откровенно расскажем о своих мотивах, то вызовем этим негативную или даже враждебную реакцию окружающих. Вполне возможно, что мы даже упадем в их глазах. Таким образом, мы часто предлагаем правдоподобное, но неверное объяснение своим действиям, сознательно или подсознательно стараясь ввести окружающих в заблуждение.

Из этого следует, что определить рационализацию мотивов часто бывает нелегко — как у себя, так и у других людей. Как найти истину в паутине причин, которую человек может плести для того, чтобы оправдать какое-либо свое действие или бездействие?

Таким образом, рационализация может использоваться абсолютно сознательно в качестве дымовой завесы, чтобы спрятать истинные мотивы. — те, о которых вы по той или иной причине не желаете знать. Или она может напоминать поднимающийся из болота туман, когда мы пытаемся найти причины своих действий, непонятные даже нам самим. Пружины таких поступков могут прятаться в глубинах подсознания.

Разумеется, сознание и подсознание нельзя рассматривать как нечто совершенно отдельное и противоположное, например как черное и белое.

Скорее, это два разных конца спектра, между которыми имеется огромное количество промежуточных станций. Реальная трудность в четком определении мотивации как предмета заключается в том, что большая часть ее естественным образом лежит в области подсознания.

Теория «кну́та и пря́ника»

Понятие МОТИВАЦИИ шире понятия МОТИВА, потому что это нечто такое, что можно приложить к другому человеку. Таким образом, мотивировать — значит дать человеку мотив или побуждение совершить то или иное действие. Этим вы инициируете его действия или поведение. Можно выразиться и по-другому — вы стимулируете интерес человека к определенному действию.

Самая старая теория мотивации на земле — и до сих пор самая распространенная — это пресловутая теория «кну́та и пря́ника». Вам может показаться странным, что я облагораживаю этот древний принцип словом «теория». В конце концов, ей не посвящено никаких научных исследований и трудов. Тем не менее это настоящая теория. И базируется она на определенных допущениях.

Чтобы показать вам, насколько глубоки корни этой теории, приведу следующий пример: наше слово стимул имеет латинские корни, и в древности оно обозначало стрекало, палку с железным наконечником, которой подгоняли животных и заставляли их двигаться независимо от их воли или желания.

Представьте себе, что у вас остановился осел. Один из способов заставить его идти туда, куда вам нужно, — это бить животное палкой или колоть стрекалом. Другой способ — поманить его морковкой. С вашей точки зрения, не имеет особого значения, какой из методов даст результат, — главное, чтобы осел двигался вперед и вам не нужно было тратить свои драгоценные силы, подталкивая его и заставляя делать следующий шаг. В конце концов, ваш осел предназначен для того, чтобы облегчать вам жизнь, а не усложнять ее.

При помощи морковки или палки вы помогаете ослу принять решение. Морковка является одной из разновидностей быстрого питания, удовлетворяющей его потребность в еде. Совершенно очевидно, что она будет более эффективна в качестве стимула к движению, если ваш осел голоден. Если животное сыто или съело уже слишком много морковок, то предлагаемый вами овощ вряд ли окажет нужное действие. Если же вы побьете осла, то он тоже может принять решение двинуться вперед, чтобы избавиться от боли, оказавшись вне пределов вашей недостижимости. В основе его действий при этом лежит сильный страх перед болью, характерный для всех живых существ, включая нас самих.

И в этом случае вы имеете возможность сделать стимул более эффективным, просто показав животному большую палку. Страх осла перед палкой, закрепленный в его памяти в результате причинно-следственной зависимости,

сти прошлых побоев, довершит дело. Кроме того, вы можете выбрать осла с низким болевым порогом и склонностью к беспокойству.

Позвольте мне сразу заявить, что я не сторонник жестокого обращения с животными! Однако вошедшая в поговорку теория «кнута и пряника» иллюстрирует глубоко засевшее в нашем сознании, хотя и не всегда осознаваемое, допущение относительно теории мотивации, заключающееся в том, что мотивация включает в себя, главным образом, наказание или поощрение. Допущения относительно осла из приведенного выше примера мы распространяем и на людей. Разумеется, люди отличаются от ослов. Во-первых, мы умеем говорить и поэтому гораздо лучше понимаем, что происходит в головах других. Кроме того, люди предпочитают не пищу, а другие блага, а также стремятся избежать гораздо большего количества неприятностей, чем те, которые символизируются большой дубинкой.

**Два величайших двигателя человеческой мысли — это стремление к добру и страх перед злом.**

**Сэмюэл Джонсон**

В качестве стимулов и морковка, и палка попадают в одну и ту же категорию — это внешние стимулы. Значение слова «стимул» с течением времени расширилось — от палки, которой погоняют животных, до всего, что провоцирует, повышает или ускоряет физическую активность, и, наконец, до понятия, в которое включается все, что возбуждает, оживляет или придает дополнительную энергию сознанию и душе. Таким образом, стимул не только побуждает вас к действию, но также возбуждает интерес, удовлетворяет или вдохновляет. Мотивируя других людей, вы сознательно или бессознательно применяете тот или иной стимул, воздействуя на их сознание и душу. Это может быть позитивный стимул, например вознаграждение, или негативный стимул, вроде угрозы неприятных последствий, если человек не изменит своей точки зрения или своего поведения. Возможна также комбинация первого и второго.

Без аналогии между людьми и ослами или другими выюнными животными теория «кнута и пряника» не могла бы просуществовать так долго. Однако подобно всем аналогиям она имеет свои ограничения. Люди качественно отличаются от ослов, охотничьих собак или лошадей. Существует третий путь мотивации человека, когда вы заражаете его собственным воодушевлением — при помощи слов и личного примера.

## Заключение

Мотивация — это сумма всех мотивов человека, совершающего то или иное действие. Мотивы могут быть смешанными. Они бывают как осознанными, так и неосознанными. Мотивы необходимы для действия, но сами по себе не являются достаточными. Для того чтобы совершилось действие, необхо-

димо принять решение или задействовать волю. Отсюда фраза, которую часто произносят юристы: «Мы должны отделить мотивы человека от его очевидных действий». Причины, по которым мы начинаем действовать, тем не менее не всегда согласуются с нашими мотивами.

Понятие мотивации также включает в себя побуждение к действию других людей. Традиционная теория «кнута и пряника» предполагает возможное использование двух побудительных мотивов — вознаграждения или поощрения, с одной стороны, и страха перед неприятными последствиями — с другой. Это внешние стимулы, которые понимают и выюнные животные. Однако теория «кнута и пряника» хороша лишь до тех пределов, до которых срабатывает аналогия. Вы можете в той или иной степени — в зависимости от ситуации — воздействовать на других людей при помощи вознаграждения или наказания. Однако человеческая природа, и особенно наша удивительная способность к общению, открывает и третий путь. Вы можете разбудить или стимулировать в других людях широчайший диапазон мотивов, которые не имеют ничего общего со стремлением избежать боли или с поисками материального вознаграждения.

## ГЛАВА 2

### ЧТО ВАМ СЛЕДУЕТ ОЖИДАТЬ

Рассмотренная нами теория «кнута и пряника» является ближайшим родственником менее известной «теории ожиданий», которую можно найти в учебниках по менеджменту.

Теория ожиданий сосредоточивается на сознательном, или рациональном, процессе, посредством которого вы вычисляете соотношение между тем, что вы приобретете, и тем, что вы потеряете. Животные такое решение принимают инстинктивно.

Крупная канадская рысь, преследующая зайца в глубоком снегу, бежит за ним не более 200 метров. Затем она прекращает погоню. В противном случае пища, которую она добудет, поймав зайца, не компенсирует энергию, затраченную на преследование добычи. Олень рысь будет преследовать дольше, прежде чем принять аналогичное инстинктивное решение.

Этот подход не противоречит «пирамиде» Маслоу, чья работа более подробно будет рассмотрена позже. Кроме того, его нельзя рассматривать в качестве альтернативы. Он просто фокусирует наше внимание на важном различии между мотивами (как потребностями, драйвами или желаниями) и действиями. Данный подход пытается раскрыть перед нами внутреннее строение «коммутационного устройства» воли и показать, какие процессы в нем происходят. Теория ожиданий даже пытается свести подобные оценки к формулам и уравнениям.

## Происхождение теории ожиданий

Теории мотивации иногда разделяют на два противоположных лагеря, каждый из которых поддерживается различными философскими посылами относительно человеческой природы. Бихевиористы считают поведение человека рефлекторным и инстинктивным, управляемым механизмом «стимул — реакция». Сторонники когнитивной теории предполагают, что человек в основном рационален и целеустремлен, что он сам выбирает себе цели, а также способен модифицировать или менять свое поведение. Подобно большинству классификаций такая группировка оказывается абсолютно неверной: один из парадоксов человеческой природы состоит в том, что у нас есть мотивация обоютого рода, поскольку это лишь крайние точки одного непрерывного спектра. Однако такое разделение может оказаться и полезным.

Теория ожиданий целиком и полностью принадлежит когнитивной психологии. Впервые ее сформулировал американский психолог Эдвард С. Толмен в 30-х годах двадцатого века. Он сделал это в противовес господствовавшему в то время в психологии бихевиористскому подходу. Толмен предположил, что человеческое поведение мотивируется в основном сознательными ожиданиями, а не реакцией на стимулы. Суть ожидания заключается в том, что предполагаемое действие приведет к желаемой цели или результату — отсюда и название «теории ожиданий».

Предположим, к примеру, что определенный работник нуждается в деньгах на лечение больного ребенка. Предположим также, что он уверен, что, работая интенсивнее, он заработает больше денег. В этом случае можно предсказать — на основе теории ожиданий, — что данный человек потратит время и силы, необходимые для достижения желаемого. Однако если тяжелый труд работника удостоится лишь словесной похвалы, то его интерес очень быстро исчезнет. Таким образом, люди сознательно проявляют эгоизм. Их действия служат лишь средством достижения желаемого результата.

Теория ожиданий может быть использована для частичного объяснения другого явления. В экспериментах, проведенных в Хоторне Элтоном Майо, было выявлено, что отдельные работники приводят свои уровни мотивации в соответствие с уровнем мотивации группы. Попробуйте применить эту теорию для интерпретации фактов, описанных в приведенной ниже врезке.

### ИССЛЕДОВАНИЯ В ХОТОРНЕ

Работа, проведенная Элтоном Майо в Хоторне на Западном заводе электрических изделий в США в 30-е годы двадцатого века, поставила под сомнение некоторые допущения научной организации труда, основанные на принципе «кнута и пряника», и привела к появлению понятия «человеческих отношений». Эта работа подчеркнула важность социальных факторов на рабочем месте, а также влияние неформальных групповых норм на удовлетворенность работника и производительность труда. Исследо-

вания проводились с целью выявить воздействие уровня освещения, перерывов в работе и продолжительности рабочего дня на производительность труда рабочих, занятых на сборке электрических изделий. Никаких простых зависимостей обнаружено не было. В одних случаях, таких, как оценка влияния уровня освещенности, производительность росла независимо от вносимых экспериментаторами изменений, тогда как другие эксперименты выявили хаотическое изменение производительности, происходящее без всяких видимых причин. Дополнительные эксперименты, беседы с рабочими показали, что неформальные группы внутри официальной структуры организации оказывают влияние на отношение к работе и производительность отдельных людей. Один из аспектов исследований в Хоторне позволил, например, выявить интересную причину ограничения производительности. Оплата труда в одном из подразделений основывалась на следующем принципе: заработок каждого зависел от производительности остальных работников подразделения. Однако наблюдатели обратили внимание, что наиболее опытные работники в группе ограничивали свою производительность, чтобы удерживать ее на уровне неформального стандарта для данной группы.

Проведенные в Хоторне исследования подвергались разнообразной критике. Один из оппонентов, к примеру, утверждал, что из-за присутствия неконтролируемых факторов в схеме экспериментов из результатов исследований нельзя делать однозначные выводы, а также что сделанные исследователями выводы не вытекают из собранного фактического материала и не опираются на него. Однако эти исследования имели огромное значение. Они привели к «смерти» субъекта экономики, движимого лишь эгоистическими материальными интересами. Эксперименты показали, что рабочие не были пассивными субъектами, реагирующими на стимулы и стремящимися избежать тяжелой работы, как предполагал Тейлор (основоположник «научной организации труда»), а объединялись в группы, в которых устанавливались неформальные нормы производительности. Люди, похоже, идентифицировали себя с группой и в большей степени реагировали на социальное давление своей группы, чем на действия руководства. Однако, несмотря на то, что сделанные в результате экспериментов в Хоторне выводы имеют преимущество перед принципами «научной организации труда», они не являются законченной теорией. Многие индивидуумы не обращают никакого внимания на групповые стандарты или остракизм со стороны коллег. Эти «нарушители норм» игнорируют групповые нормы, и их производительность гораздо выше средней.

Из работы «Производственная ПСИХОЛОГИЯ»  
Д. Р. Дэвиса и В. Дж. Шеклтона (1975)

Если отдельный работник ценит уважение со стороны других и свои взаимоотношения с группой, а также знает, что одностороннее повышение производительности будет раздражать его коллег и разрушать группу, тогда вы можете предсказать, что этот человек будет следовать — абсолютно сознательно — групповым нормам производительности.

## Дальнейшее усложнение

В 1964 году американский психолог Виктор Х. Врум разработал гораздо более сложную формулу теории ожиданий относительно мотивации на производстве. Его теория предлагала некий способ измерения мотивации человека. Склонность работника к определенному результату он назвал валентностью. Поскольку человек может стремиться к тому или иному результату, избегать его или проявлять безразличие, валентность может быть положительной, отрицательной или нейтральной.

Термин Врума субъективная вероятность описывает ожидание индивидуума, что определенное поведение приведет к определенному результату. Это ожидание субъективно, поскольку разные люди по-разному оценивают взаимосвязь между своим поведением и получаемым результатом. Вероятность оценивается в диапазоне от 0 до 1, от абсолютной невозможности на одном конце диапазона до полной уверенности на другом. Таким образом, сила мотивации к определенному действию зависит как от валентности результата, так и от субъективной вероятности его достижения.

Врум предположил, что сила мотивации индивидуума к тому или иному действию вычисляется по формуле:

$$F = E \times V,$$

где  $F$  — мотивация к действию;

$E$  — ожидание (субъективная вероятность), что данное поведение приведет к определенному результату;

$V$  — валентность результата.

Это уравнение называется уравнением ожидания.

Однако в большинстве ситуаций определенное поведение может приводить к различным результатам. Поэтому уравнение ожидания должно быть составлено для всех этих результатов. Таким образом, результирующее уравнение имеет вид:

$$F = \sum (E \times V).$$

Значок  $\sum$  — это греческая буква омега, и означает он суммирование всех величин, полученных в результате вычислений над переменными, заключенными в скобки.

Ожидание и валентность перемножаются потому, что если  $E$  или  $V$  равно нулю, то мотивация тоже обращается в ноль. Если бы ожидание складывалось с валентностью, то получались бы нереалистичные результаты. Если вы убеждены, что определенное поведение обязательно приведет к данному результату, но вам абсолютно не интересен этот результат, то у вас отсутствует мотивация к такому поведению. Однако, если вы придаете большое значение результату, но оцениваете вероятность его достижения, равной нулю, то мотивация также будет отсутствовать. Мотивация может существовать только в том случае, когда обе эти величины положительны.

Таким образом, вы убеждаетесь, что теория ожиданий может быть достаточно сложной. Но нужно ли производить подобные вычисления, прежде чем предпринимать то или иное действие? Действительно ли мы способны сознательно производить такого рода анализ? Вероятно, нет, однако на глубинном подсознательном уровне наш мозг способен выносить эти сложные оценки.

Важный вклад теории ожиданий заключается в следующем: она напоминает о том, что восприятие у разных людей разное, что мотивация и поведение отдельных людей могут существенно отличаться. Кто-то в таких же обстоятельствах, как у вас, может по-другому оценить результат и действовать совсем не так, как вы. Обратите внимание, какую важную роль ваши ценности играют в теории ожидания.

Джеймс Кингфишер работал в банке «Бруно Мерчант» в течение девяти лет, когда банк стал одной из структур более крупной банковской группы. Новые владельцы сократили часть персонала и увеличили нагрузку оставшихся. Кроме того, они были настроены внести и другие изменения.

«Джеймс, — однажды утром сказал Мартин Кей, начальник отдела, в котором работал Кингфишер. — У меня хорошие новости. Нас присоединяют к подразделению, которым руководит Том Форристон, один из лучших специалистов в нашем бизнесе. Ты сможешь многому у него научиться. Однако это означает, что всем нам придется дольше задерживаться по вечерам — Том относится к племени трудоголиков, но он действительно чертовски хорош. Разумеется, наши премиальные удвоятся».

Джеймс ушел, чтобы подумать над всем этим. На следующее утро он встретил Мартина в коридоре и сообщил ему, что решил уволиться. «Я очень ценю то время, которое по вечерам провожу с детьми. — сказал он. — И мне не нужны дополнительные деньги».

«Но разве ты не хочешь стать специалистом мирового класса? — спросил Мартин. — Ты упускаешь отличную возможность — больше такой не будет».

«И детей у меня тоже больше не будет». — с улыбкой ответил Джеймс.

Мы склонны по-разному воспринимать людей и ситуации, потому что наши ценности так же уникальны, как отпечатки пальцев. Ценности действуют как сигналы светофора в коммутационном устройстве вашей воли, пропуская один «поезд» действия и останавливая другой.

## ОЦЕНКА

Ниже приводится суть базовой модели. В данном виде модель наиболее доступна для понимания, если ее рассматривать как способ подхода человека к индивидуальным решениям — делать или не делать что-либо, идти или не идти, тратить на что-либо свое время, силы и талант или нет. Этот подход основывается на идее, что люди являются самостоятельными организмами и до определенной степени управляют своей судьбой и сво-

ей реакцией на внешние воздействия, что они могут сами выбирать себе цели и пути их достижения. Некоторые варианты этого подхода получили название теории соотношения целей и средств.

потребности

«Е»-факторы \_\_\_\_\_ оценка мотивации

результаты

В такой форме модель просто указывает, что каждый индивидум обладает набором потребностей и желательных результатов. Производя оценку, он принимает решение, сколько факторов «Е» (энергии, усилий, вдохновения, материальных средств и т. д.) он может вложить в достижение результата. Процесс оценки часто не такой рациональный и сознательный, как может показаться при взгляде на это описание...

Чарльз Хэнди, 'Понимание организаций' (1993)

Трудности с этими различными формами теории ожиданий заключаются в том, что они заранее предполагают, что имеют дело с «рациональным человеком». Разумеется, все мы наделены способностью рассуждать, которую обычно используем для обоснования наших мыслей или поступков. Однако на оценку мотивации воздействуют и другие элементы нашей натуры. Эгоизм может подтолкнуть нас к тому, что мы будем стремиться больше брать, чем отдавать. Однако благородство души иногда может заставить нас отдавать больше, чем мы рассчитываем получить взамен.

## Заключение

Теория ожиданий основывается на нашей естественной, или инстинктивной, тенденции соотносить ценность ожидаемой выгоды с затратой энергии. При этом мы используем рациональное вычисление вероятности того, что данные действия обеспечат желаемый результат. Можно усовершенствовать теорию ожиданий, включив в нее и подсознательную оценку. Однако она хороша лишь до той степени, до которой верно лежащее в ее основе допущение, что действия людей рациональны. Именно концепция рациональности нуждается в дальнейшем исследовании. Большинство из нас большую часть времени являются разумными существами, и поэтому теория «кнута и пряника» и теория ожиданий в целом оказываются пригодными. Однако в некоторых случаях мы — возможно, подсознательно — хотим получить больше, чем готовы отдать, или наоборот, готовы отдать больше, чем рассчитываем получить.

Существует закон эквивалентности в двусторонних отношениях людей. Если вы щедро даете, то обычно и получаете сполна. Так, например, если вы

платите своим работникам больше, чем в среднем на рынке труда, вы этим создаете одно из необходимых условий соответственного «повышенного» отклика от партнеров. Можно привести другой пример: если вы предлагаете своим клиентам более выгодные условия, чем те, на которые они рассчитывали, то они тоже проявят склонность пойти вам навстречу.

С точки зрения руководителя, из всего вышеизложенного следует сделать два практических вывода. Теория ожиданий учит вас делать пути достижения желаемых результатов — как для коллективов, так и для отдельных людей — максимально ясными и определенными. Кроме того, эта теория говорит о том, что два человека в одной и той же ситуации могут воспринимать возможные поощрения и наказания совершенно по-разному, в соответствии с их ценностями или оценкой вероятности.

Следовательно, мы вправе сделать вывод, что не существует универсального средства для мотивации других людей. К каждому отдельному человеку требуется индивидуальный подход.

## ГЛАВА 3

### ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ

Вероятно, ни одна из теорий мотивации не оказала такого влияния на мышление руководителей, как теория потребностей Абрахама Маслоу. Суть ее состоит в следующем: предполагается, что человек мотивируется не внешними мотивами, такими, как вознаграждение или наказание, а внутренней программой потребностей. Эти потребности распределены по группам. Когда удовлетворяется одна группа, на первый план выступает другая. Удовлетворенная потребность перестает мотивировать.

Вполне вероятно, что вы уже знакомы с этой теорией. Возможно, вы просто слышали о ней. В этом случае есть смысл рассмотреть ее подробнее.

Можно ли составить схему человеческих потребностей? Связаны ли они друг с другом? Приводит ли удовлетворение одной группы осознанных потребностей к осознанию другой группы потребностей, скрытых до этого момента в подсознании? Абрахам Маслоу дает уверенные ответы на эти вопросы.

«Человек — это неудовлетворенное существо, и он редко достигает состояния полной удовлетворенности, разве что на короткое время. Как только удовлетворяется одно желание, его место занимает другое. Когда удовлетворяется и оно, на первый план выступает следующее. Особенность человека заключается в том, что он на протяжении всей жизни чего-то желает. Поэтому мы оказываемся перед необходимостью изучить взаимоотношения между различными видами мотивации, а также отказаться от изолированного рассмотрения мотивационных групп — если мы хотим достичь широкого понимания исследуемого предмета».



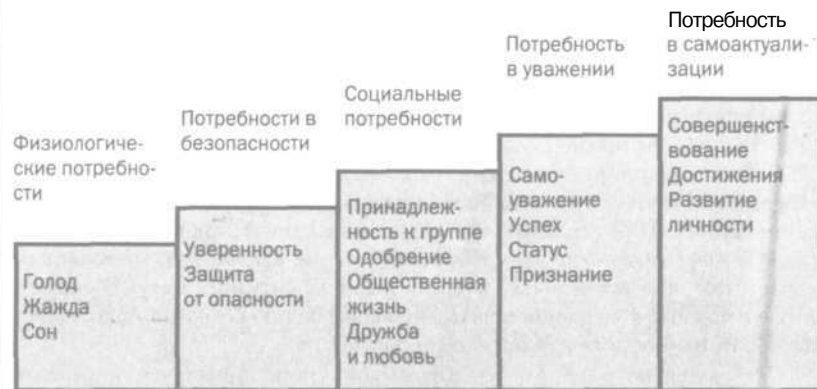


Рис. 3.1. Иерархия потребностей Маслоу

Так писал Маслоу в своей первой статье, которая увидела свет в Соединенных Штатах в 1943 году. Она была озаглавлена «Теория мотивации» и впоследствии вошла в книгу ученого «Мотивация и личность» (1954). Эта работа получила широкую известность.

В этой своей основополагающей работе Маслоу пытался выявить «своего рода иерархию препотенции» в сфере человеческих потребностей и объяснить, какое значение эта иерархия имеет для нашего понимания мотивации. Он выделил пять уровней потребностей, которые находятся в динамической взаимосвязи и образуют иерархию. Если человек имеет неиссякаемый запас пищи, то у него сразу же появляются другие потребности, которые сменяют физиологические потребности и занимают доминирующее место. Когда удовлетворяются и они, появляются потребности более высокого порядка и т. д. Именно это имел в виду Маслоу, когда утверждал, что основные человеческие потребности организованы в иерархию относительной препотенции.

Нередко теория иерархии доминирующих потребностей Маслоу иллюстрируется при помощи треугольной или пирамидальной диаграммы, хотя нет никаких свидетельств, что ученый сам использовал эту модель. У диаграммы есть следующий недостаток: изображение потребностей высшего порядка на ней имеет меньший размер, хотя в действительности все обстоит совсем наоборот. Наша потребность в пище ограничена, тогда как потребность в развитии личности, к примеру, не имеет границ. Возможно, рисунок 3.1 следовало бы преобразовать в вид из широкоугольного объектива фотокамеры, расширяющийся в окружающий мир.

## Физиологические потребности

В качестве отправной точки для теории мотивации обычно берется понятие физиологических драйвов. Однако Маслоу настаивает на использовании

термина потребность, а не драйв, обосновывая свою точку зрения понятием физического гомеостаза, т. е. естественного стремления организма поддерживать постоянный состав крови, а также тем обстоятельством, что аппетит — в смысле предпочтения определенной разновидности пищи — служит достаточно эффективным индикатором дефицита тех или иных веществ в организме.

Не все физиологические потребности связаны с гомеостазом. В их список можно включить сексуальное влечение, сон и материнское поведение животных. И действительно, чем более общим можно было сделать описание этих потребностей, тем значительно расширялся их список.

Маслоу выделял две причины того, что физические потребности можно считать уникальными, а нетипичными среди основных потребностей человека.

- Их можно рассматривать как относительно независимые друг от друга и от других уровней потребностей.
- Для классических потребностей, таких, как голод, жажда или секс, можно локализовать их физическую основу.

Однако эту относительную уникальность не следует приравнивать к изолированности: физиологические потребности могут служить каналами проявления всех других потребностей. К примеру, человек, который думает, что он голоден, на самом деле может испытывать потребность в безопасности, а не в белках и углеводах.

Если человек испытывает хронический недостаток воды и пищи, то голод и жажда станут доминирующими желаниями, вытеснив все остальные. Таким образом, физиологические потребности обладают наибольшей препотентностью среди всех потребностей человека. Эта препотентность означает следующее: если человека лишить всего, то он будет в первую очередь стремиться удовлетворить свои физиологические потребности в ущерб всем остальным. В результате этого временного доминирования могут претерпеть изменения его взгляды на будущее. Для нашего постоянно недоедающего и очень голодного человека Утопия может представляться просто как место, где имеется изобилие еды... Про такого человека можно с уверенностью сказать, что он жив хлебом единым.

## Потребности в безопасности

Когда физиологические потребности в достаточной степени удовлетворены, на первый план выходят другие, имеющие отношение к безопасности организма. Из-за того что взрослые люди обычно подавляют свою реакцию на угрозу или опасность, этот аспект человеческого поведения легче наблюдать у детей, которые открыто реагируют на любое внезапное беспокойство, на-

пример когда их роняют, когда они пугаются громкого звука или яркого света, когда с ними грубо обращаются или неправильно держат.

Другие признаки потребности в безопасности Маслоу увидел в стремлении ребенка к определенному режиму или ритму, к предсказуемому и упорядоченному миру. Несправедливость, нечестность или непоследовательность родителей приводят к возникновению у детей чувства тревоги и опасности. Это происходит не столько из-за самой несправедливости или других подобных неприятностей, но, скорее всего, потому, что такое обращение делает окружающий мир ненадежным, небезопасным или непредсказуемым. Специалисты пришли к единому мнению, что дети лучше всего развиваются в условиях ограниченной вседозволенности, поскольку они нуждаются в организованном, или структурированном, мире. Вид необычных, незнакомых или неконтролируемых объектов, болезнь или смерть могут вызывать у детей реакции страха. В такие моменты ребенок особенно сильно льнет к родителям, что является неопровержимым свидетельством их роли как защитников (совершенно не связанной с ролями кормильца и источника любви).

### КТО ТАКОЙ МАСЛОУ?

Абрахам Маслоу, умерший в 1970 году, более тридцати лет своей длинной трудовой жизни читал лекции по психологии и занимал должность профессора в университете Брэндис в штате Нью-Йорк. С точки зрения формирования научных взглядов самыми важными для него были годы, проведенные в конце 30-х в Нью-Йорке, который в то время, вне всякого сомнения, был центром психологической науки.

Маслоу изучал не только концепции аналитической школы, но и теории двух других зарождающихся направлений психологии того времени, которые он называл, соответственно, «холистическим» и «культурным». Термин холизм (от греческого слова, обозначающего целое) был впервые введен в 1926 году Яном Сметсом в его новаторской книге «Холизм и эволюция» для описания принципа, который лежит в основе происхождения и развития целостности Вселенной. Маслоу узнал о применении холистического подхода в психологии от выдающихся представителей гештальт-психологии. Впоследствии он считал, что нашел мостик между аналитической и холистической школами в учении Курта Гольдштейна, чья книга «Организм», опубликованная в 1939 году, оказала необыкновенно сильное влияние на Маслоу, снабдив его, например, таким термином, как «самоактуализация».

Помимо исследования социальных и культурных аспектов психологии, Маслоу при помощи антрополога Рут Бенедикт провел небольшое полевое исследование индейцев в северном Блэкфуте. Кроме того, он тесно сотрудничал с другими жившими в Нью-Йорке антропологами, например с Маргарет Мид.

В 1954 году Маслоу (к тому времени работавший в университете Брэндис) опубликовал сборник статей под общим названием «Мотивация

и личность». Маслоу рассчитывал, что его сборник станет синтезом аналитической, гештальт и антропологической школ психологии, считая, что они по природе своей связаны друг с другом и что они представляют собой разные грани одного целого. Он также надеялся, что, собранные вместе, эти статьи придадут больший смысл его ранним работам в области экспериментальной психологии. «Более того, — добавлял Маслоу, — я чувствую, что они помогут мне в скорейшем достижении моих гуманистических целей».

У взрослых потребности безопасности выражаются в обычном желании иметь постоянную работу, гарантирующую пенсию и медицинскую страховку, а также в стремлении улучшить условия своего труда. Другой признак стремления добиться безопасности и стабильности можно увидеть в чрезвычайно распространенной тенденции предпочитать знакомые вещи и людей незнакомым.

### ИСТОРИЯ О ПРИРОЖДЕННОМ ЯХТСМЕНЕ

Энтони Кларк работал в руководстве крупной страховой компании. Достигнув пятидесятилетнего возраста, он решил воспользоваться возможностью досрочного выхода на пенсию. Двое его детей только что закончили университет, закладная по дому была выплачена, у него была хорошая пенсия, а также приличное наследство, доставшееся ему от родителей. Его финансовое благополучие было гарантировано. Он объяснял своему другу: «Как сказал один из гуру менеджмента — не помню его имени, — исполненное желание перестает мотивировать. Не вижу причин, по которым я должен продолжать работать до пенсионного возраста, если теперь я могу заняться тем, чем мне хочется».

Он решил изучать французский и испанский языки в местном университете — у него имелись природные способности к языкам, но не было возможности их развивать. Кроме того, он любил плавать на яхте по выходным, и ему удалось уговорить жену купить небольшую яхту, чтобы путешествовать по Средиземному морю вдоль побережья Франции и Испании. Он стал заниматься тем, что приносило ему наибольшее удовлетворение.

### Социальные потребности

Маслоу предположил, что после того, как удовлетворены физиологические потребности и потребности в безопасности, доминирующими в смысле мотивации становятся потребности в любви, внимании и принадлежности. В этом случае человек будет остро ощущать отсутствие друзей или семьи, стремиться к теплым отношениям с людьми и желать «занять свое место в группе». Эти потребности носят название социальных.

## Отсутствие друзей

Венди Херст получила профессию медицинской сестры, но оставила работу ради семьи. Шли годы, и она стала все сильнее ощущать нехватку общения, которое давала ей работа.

Она сказала мужу, что собирается снова работать медсестрой — сначала неполный рабочий день, пока младший ребенок ходит в среднюю школу, а затем и на полную ставку.

«Но нам не нужны дополнительные деньги, Венди». — возразил ее муж Джек. «Не в этом дело, — ответила она. — Просто я чувствую, что мне будет гораздо интереснее жить, если я снова буду работать с людьми. Я действительно скучаю по своим коллегам. Нам было так весело вместе. Я, конечно, понимаю, что и здесь, в деревне, я общаюсь с людьми — и, разумеется, у меня есть семья, которая всегда остается для меня главной, — но быть членом коллектива — это совсем другое».

Социальные потребности свойственны человеческой природе. Мы рождаемся в небольшом обществе — семье — и становимся самостоятельными личностями. Но у нас никогда не исчезает потребность друг в друге. Маслоу считает, что работа дает нам одно из важных средств удовлетворения этой потребности. Работа является цементирующей средой для дружбы и товарищества.

## Упражнение

Укажите три способа, при помощи которых следующие организации удовлетворяют социальные потребности своих членов:

- известные компании
- университеты
- известные вам благотворительные или добровольческие организации
- организация, в которой вы работаете
- школа, в которой вы учились.

## Потребности в уважении

По мнению Маслоу, к этой категории относится потребность (или стремление) высокой оценки самого себя (самоуважение), а также высокой оценки со стороны других. Маслоу разделил эти потребности на две подгруппы:

- потребность в репутации, престиже, статусе, доминировании, признании, внимании и высокой оценке;

- стремление выглядеть сильным, успешным, компетентным, умелым, уверенным в глазах окружающих, стремление к независимости и свободе;

Опираясь на древнегреческую концепцию hubris (надменная, или высокомерная, гордость), а также на идеи Эрика Фромма, Маслоу утверждал, что «мы все больше осознаем опасность основывать самоуважение на мнении окружающих, а не на своих реальных возможностях, компетенции и способности выполнить задачу. Наиболее стабильное, а значит, и наиболее объективное самоуважение основывается на заслуженном уважении других, а не на внешней славе, известности или незаслуженной лести».

## НЕДОВОЛЬНЫЙ РЕЖИССЕР

Брайан Гленвил преподавал английский язык и драматическое искусство в одной из английских средних школ. Каждый год он со своими учениками ставил новый спектакль.

— Это огромная работа, — объяснял он. — И каждый год мы рискуем своей репутацией. Одна из причин, почему я все это делаю, заключается в том, что после спектакля на еженедельном совещании преподавателей директор благожелательно отзывается о представлении и о моем вкладе в работу. Так было вплоть до этого года. — добавил он.

— А что же случилось в этом году? — спросил я, заметив его удрученный вид.

— В конце года директор собирается уйти, и поэтому утратил к нам интерес. На первом совещании после спектакля — а нам действительно было очень трудно осуществить успешную постановку из-за нехватки талантов — он абсолютно ничего не сказал. Я так разозлился, что в конце совещания встал и заявил: «Я хочу поблагодарить всех, кто помог успеху спектакля», — а затем вышел. Он вообще не выразил мне признательности.

## Потребность в самоактуализации

«Даже если все эти потребности удовлетворены, — писал Маслоу. — мы часто (если не всегда) наблюдаем, что вскоре появляется новая неудовлетворенность и новое беспокойство, пока человек не займется тем, что ему по душе. Музыкант должен играть, художник рисовать, поэт сочинять стихи — в противном случае они не обретут душевного равновесия. Человек должен стать тем, кем он может быть. Эту потребность можно назвать потребностью в самоактуализации».

Маслоу определял самоактуализацию как «человеческое стремление раскрыть себя, т. е. его тенденцию реализовать свой потенциал... желание все больше и больше раскрывать свои способности. Проявление этих потребностей обычно опирается на предшествующее удовлетворение физиологических потребностей, а также потребностей в безопасности, уважении и любви».

## ИСТОРИЯ САНДРЫ ДЖОЛЛИ

Существует ли у всех нас универсальная потребность в реализации, или раскрытии, своего человеческого потенциала — как общего, так и узкоспециальных талантов?

Есть много оснований верить в это. Можно ли считать, что женщины лучше осознают это стремление, чем мужчины? Сандра Джолли была талантливой виолончелисткой, но ощущала сильнейшую потребность реализовать себя как личность и как женщину. В ее случае это желание привело к браку, тоже с музыкантом, и этот брак оказался счастливым.

После рождения первого ребенка она почувствовала, что реализовала себя как мать.

Сандра прекрасно понимала, что пожертвовала своей карьерой музыканта — в течение этих лет она не имела возможности поддерживать свой статус музыканта мирового класса, но больше ценила удовлетворение, которое ей приносила счастливая семья. Ее лучшая подруга, не менее талантливая скрипачка, сделала другой выбор: она отказалась от возможности выйти замуж и создать семью, чтобы полностью посвятить себя своей страсти к музыке.

Маслоу назвал описанную выше группу потребностей **ВОЛЕВЫМИ** потребностями, поскольку они имеют отношение к воле и желанию. Стоит отметить, что Маслоу также описал — гораздо более схематично — две другие группы сходных потребностей, которые он назвал **КОГНИТИВНЫМИ** потребностями (потребности знания и понимания) и **ЭСТЕТИЧЕСКИМИ** потребностями (потребности в красоте).

Если вы читали книгу Маслоу, то, возможно, обратили внимание на некоторую двусмысленность его терминологии в этом вопросе. Когда он пишет о «высших потребностях», то иногда имеет в виду уважение и самоактуализацию, а иногда говорит о когнитивных и эстетических потребностях.

Здесь вновь большую роль играют человеческие ценности. Точно так же, как волевые потребности формируют цепочку желаний, ведущих к тому, что Маслоу считал высшим **БЛАГОМ** для человека (состояние самоактуализации), когнитивные потребности могут рассматриваться как ступени, ведущие к **ИСТИНЕ**, а эстетические потребности помогают в постижении **КРАСОТЫ**. Эти три сияющих солнца притягивают нас, несмотря на то, что их лучи отражаются и рассеиваются облаками культуры, которые бегут по небу нашей личности.

Вопрос о том, являются ли такие мета-ценности, как Благо. Истина и Красота, независимыми от человеческого разума, является предметом рассмотрения философской науки. Веру в это нельзя признать иррациональной. Платон был убежден в истинности этого положения. Такого же мнения придерживаются и все великие религии. Как бы то ни было, понимание того, что благо, истина и красота отличаются от субъективного восприятия их отдельными людьми, сыграло важную роль в развитии человечества.

## Ключевые положения теории Маслоу

Иерархия потребностей Маслоу стала настолько универсальной, что ее часто преподают в чем-либо пересказе, в который неизбежно закрадываются искажения. Теперь стало возможным взглянуть на его теорию в исторической перспективе. Вот ее ключевые положения:

- Несмотря на то, что здравый смысл и опыт дают некоторое обоснование принципу «удовлетворенная потребность перестает мотивировать», не существует убедительных доказательств, что удовлетворение одной из потребностей в иерархии Маслоу ведет к тому, что следующим доминирующим мотиватором станет ее соседка сверху. Если удовлетворены ваши социальные потребности, это не значит, что вы будете управлять потребности в уважении.
- Наши физиологические потребности и чувство безопасности являются основными (они существуют и у животных). Если они находятся под угрозой, мы бросаемся на их защиту, спускаясь вниз по иерархии потребностей. Потребности высшего порядка слабее, но они в большей степени человечны: именно они определяют личность. Сам Маслоу приравнивал самоактуализацию к психическому здоровью и полному раскрытию человеческой природы.
- Несмотря на то, что потребности можно рассматривать как определенную последовательность, Маслоу указывал, что потребности высшего порядка в некоторых случаях могут проявляться еще до полного удовлетворения потребностей, стоящих на низших ступенях.
- Такие факторы, как культура и возраст, существенно влияют на ценность, или вес, которые придает человек потребностям, выделенным Маслоу.
- Тот факт, что некоторые исследования в области мотивации не выявили фактов, подтверждающих теорию Маслоу, вовсе не означает, что она неверна — просто ей еще не найдено подтверждения.
- Многие люди проявляют стремление пожертвовать более фундаментальными потребностями ради потребностей в успехе, признании и реализации потенциальных возможностей.

## Заключение

Теория Маслоу, без сомнения, обладает привлекательностью для руководителей и может быть полезна для них. Она широко применяется для объяснения того, почему в разных ситуациях следует ожидать проявления разных мотивов и разных потребностей. В смысле прогнозирования ее ценность ог-

раничена: когда складывается данный набор условий, тогда становится важным тот или иной фактор.

Эта теория была названа теорией «среднего». Общий вывод, который обычно из нее делают, состоит в универсальном практическом правиле «можно ожидать, что работники хотят большего». Это обобщение не учитывает того обстоятельства, что это «большее», к которому стремятся люди, качественно отличается от того, что они получали раньше.

Несмотря на то, что Маслоу вел речь об отдельных личностях, его теория — в понимании многих руководителей — не фокусирует внимание на индивидуальных различиях и не предполагает, что каждый человек обладает уникальным набором потребностей и ценностей. Эта теория побуждает их думать не о группах, а о «среднем» человеке.

Тем не менее пять групп потребностей в иерархической структуре Маслоу по-прежнему делают полезное дело. Все вместе они формируют общую схему — не более того — индивидуальных потребностей, которые вы, как руководитель, должны учитывать во взаимоотношениях с каждым членом вашего коллектива. В полной мере они раскрываются в контексте более общей модели трех кругов потребностей на работе (см. главу 8).

**«Жизнь такова, что счастье возможно лишь в ожидании перемен. Сама перемена — ничто; когда она свершилась, у вас вновь появляется желание что-то изменить».**

Сэмюэл Джонсон

## ГЛАВА 4

### НЕ ХЛЕБОМ ЕДИНЫМ

Вероятно, один из самых сложных, путаных и противоречивых аспектов теории Маслоу — это его центральная концепция, получившая название самоактуализации. Этот термин Маслоу позаимствовал у Курта Гольдштейна, одного из основоположников американской школы гуманистической психологии. Это синоним самореализации или раскрытия своего потенциала.

Это довольно сложная область, поскольку Маслоу понимал, что термин «самоактуализация» в некоторых отношениях может вводить в заблуждение. Путаница происходит от того, что сам Маслоу нечетко определял это понятие. Противоречивость его обусловлена тем, что далеко не все убеждены в том, что работа должна быть структурирована или организована таким образом, чтобы обеспечить работнику самоактуализацию, что бы этот термин ни означал.

Возникает искушение вообще исключить этот вопрос из книги, но я убежден, что это было бы ошибкой. Дело в том, что Маслоу пытался нащупать то, что будет мотивировать людей к работе и станет необычайно важным в следующем столетии. Возможно, это уже важно для вас.

## Взгляды Маслоу на самоактуализацию

Попробуем начать с того, что Маслоу подразумевал под самоактуализацией. Можно разделить два аспекта применения этого термина.

<b>Конкретный</b>	стремление творческой личности или любого человека, знающего о наличии у него конкретного таланта, способности или дара, использовать и полностью развить этот талант.
<b>Общий</b>	универсальное стремление любой личности к совершенствованию и развитию, к пониманию заложенного в нас человеческого потенциала.

Далее Маслоу приравнивал самоактуализацию в ее втором, общем значении к тому, что он называл психическим здоровьем. В другой своей статье, озаглавленной «Самоактуализировавшиеся люди: исследование психического здоровья», он попытался нарисовать портрет «самоактуализировавшегося человека».

Его определение критериев отбора таких людей, за исключением отсутствия психических заболеваний, вновь указывает на путаницу между конкретным и общим применением этого термина.

«...полное раскрытие и использование талантов, возможностей, потенциала и т. д.... Это люди, которые раскрыли и раскрывают все, на что они способны. Этот потенциал может быть как индивидуальным, так и присущим всем людям, и поэтому личность при самоактуализации не обязательно должна отличаться индивидуализмом».

В его список примеров самоактуализации, а также частичной или потенциальной самоактуализации входили, с одной стороны, такие творческие личности, как Бетховен, Гете, Уолт Уитмен, Генри Торо и скрипач Фриц Крейслер, а с другой — такие выдающиеся деятели в других областях, как Томас Джефферсон, Авраам Линкольн, Элеонора Рузвельт, Альберт Швейцер и философ Спиноза.

Какой вывод можно из этого всего сделать? Нарисованный Маслоу портрет самоактуализировавшегося, или психически здорового, человека (для которого он не привел никаких научных доказательств) на самом деле является портретом добротности.

Я не буду здесь перечислять все восемнадцать признаков, или элементов, добротности (или здоровья), поскольку сделал это в другой своей работе «Понимание мотивации» (1989), специально посвященной анализу трудов Маслоу. Этот список включает в себя, — что неудивительно, учитывая его примеры, — некоторые характеристики творческих людей. Трудность заключается в том, что мы должны двигаться от описаний в мир ценностей, как бы они ни прятались за такие таблички, как «самоактуализация», «зрелость»

или «психическое здоровье». Что такое благо и какого человека можно считать достойным — все это философские вопросы, допускающие многообразие ответов.

Эта связь между узким и широким аспектами самоактуализации проявляется в четырнадцатом признаке Маслоу, который он называет креативностью.

«Это универсальная характеристика всех людей, которые были объектами изучения или наблюдения, — утверждал Маслоу. — Без всяких исключений. Каждый человек тем или иным способом проявляет креативность — или оригинальность, или изобретательность, — обладающую определенными свойствами».

В отличие от «узкоспециализированной» креативности Моцарта эти люди проявляют общую креативность, подобную той, которая наблюдается у детей. Она придает всему, что они делают, особый дух: «В этом смысле могут быть креативные сапожники, плотники или клерки». Маслоу был убежден, что огромный груз запретов обычно приглушает эту естественную непосредственность, которая вновь проявляется в самоактуализировавшихся людях. «Возможно, когда мы говорим о креативности, то просто с другой позиции — с точки зрения результата — описываем то, что раньше называли свежестью, глубиной и эффективностью восприятия».

Таким образом, первый ключ к теории Маслоу заключен в этой общей идее врожденной креативности человека, которая проявится или найдет свое выражение после того, как будут удовлетворены все другие группы потребностей.

Второй ключ можно найти в концепции развития. Термин холистический происходит от слова холизм, который был изобретен южноафриканским фельдмаршалом Яном Сматсом в 1927 году для описания процесса, в котором природа органически соединяет части в единое целое. Ребенок представляет собой развивающееся единое целое. Со временем термин «холистический» стали использовать как определение философского направления, представителем которого был Маслоу.

## Самоактуализация и эгоизм

Сделав идею самоактуализации основой своей теории, Маслоу приложил максимум усилий, чтобы освободить этот термин от неправильного истолкования.

Первой проблемой стало то, что английское слово self-actualisation (самоактуализация) очень похоже на self-centredness (эгоцентризм) и даже selfishness (эгоизм). Маслоу сделал все возможное, чтобы отделить вполне пристойную заинтересованность в собственном благополучии и счастье от эгоистичной озабоченности собственным спасением — любой ценой и любыми средствами.

Чтобы найти выход из этого тупика, Маслоу подчеркивал, насколько щедрыми были люди, которых он приводил в качестве примера, как много они делали полезного, не думая о себе, и что их самоактуализация была побочным продуктом того, что он определил туманным термином «работой по самоактуализации». Он никогда не уставал повторять парадокс, что самоактуализировавшийся человек преодолел различие между эгоизмом и альтруизмом. Самоактуализировавшиеся люди неэгоистичны и щедры, однако они отдают должное и самим себе — возможно, даже в большей степени, чем другие.

В конечном итоге Маслоу пришел к выводу, что сам по себе термин «самоактуализация» содержит внутреннее противоречие, которое не может быть устранено никакими объяснениями: «Помимо того, что он неуклюж в буквальном смысле слова, — писал Маслоу, — у этого термина выявились непредвиденные внешние недостатки:

- он подразумевает, скорее, эгоизм, чем альтруизм;
- он обходит молчанием такие аспекты, как обязанность и увлеченность;
- он не учитывает связи с другими людьми и обществом, а также зависимость удовлетворенности индивидуума от «хорошего общества»;
- он не учитывает отсутствие эгоизма и самоотдачу;
- он подразумевает активность, а не пассивность или восприимчивость.

Все это произошло, несмотря на мои упорные старания описать тот эмпирический факт, что самоактуализировавшиеся люди альтруистичны, увлечены, щедры и общительны».

## Процесс, а не конечная цель

Другое неправильное толкование термина «самоактуализация» связано с тем, что его понимают как конечное состояние. Одни его достигли, а другие — нет.

Первые полностью достигли психического здоровья, и их можно считать абсолютно зрелыми людьми. Для них работа стала средством самовыражения, а не способом его достижения.

К сожалению, такого рода предположение не задевает никаких струн человеческой души.

Такой взгляд на самореализацию делает ее похожим на пустой сосуд, который либо полон, либо наполняется, причем заполнить его нужно до отказа, чтобы не оставалось свободного места.

В определенных отношениях это не очень удачное сравнение, поскольку полный сосуд означает, что процесс наполнения (жизни?) либо завершен, либо подходит к концу. Какой смысл наливать что-то в сосуд, который и так

полон? Всем известно, что происходит с растениями, которые перестают расти! Однако человеческие жизни, как и книги, никогда не заканчиваются, а просто обрываются. Как говорит пословица, «оставьте концовки богу».

Это твоя жизнь  
«Я не тот, каким должен быть.  
Я не тот, каким собирался быть.  
Но я и не тот, каким был!»

Анонимная надпись  
на стене одного из баров в Аризоне

Известна легенда, что Александра Великого однажды застали плачущим — ему было уже тридцать лет. — потому что больше не осталось стран, которые он мог бы завоевать.

В этом смысле большинство людей похожи на Александра. «Принцип Александра», как я его называю, заключается в том, что все мы хотим завоевывать новые миры.

Достаточно очевидно, что здесь к нам применима аналогия роста, хотя подобно всем аналогиям на определенном этапе она перестает действовать — по крайней мере мы можем надеяться на это.

Наша душа питает отвращение к понятию конечной остановки, которую называли самоактуализацией, зрелостью или психическим здоровьем. Как писал немецкий мистик четырнадцатого века Майстер Экхарт: «В жизни не бывает остановок. Нет и никогда не было — независимо от того, какой долгий путь прошел человек. Поэтому превыше всего — быть готовым к дарам господ, причем всегда к новым».

## Креативность человека

В свете всего вышесказанного имеет смысл поговорить о работе в том смысле, приносит ли она удовлетворение. Здесь мы можем провести четкую границу между работой, с одной стороны, и тяжелой и нудной повинностью — с другой.

Между прочим, такие теоретики управления, как Маслоу, Фредерик Герцберг и Дуглас Макгрегор, черпали свои идеи из Библии. Если быть точным, то первым границу между работой и изнурительным трудом провел святой Августин. Работа была естественным состоянием для Адама (с иврита это имя переводится как «человек»). Суть профессии управленца состоит в том, чтобы из хаоса создать порядок. Именно эта задача была возложена на Адама. И только в результате «грехопадения» работа превратилась в тяжелую обязанность.

Таким образом, история сотворения мира содержит в себе попытку «объяснить» существование изнурительного труда на каменистых равнинах

Израиля, как свидетельствовали составители Библии, с точки зрения духовности. Возрождение человечества через сошествие Святого Духа приведет к тому, что работа вновь обретет свой утерянный первоначальный смысл.

Какую же работу имел в виду Маслоу? Можем ли мы идентифицировать элементы работы (в противоположность однообразному механическому труду или каторжным работам), которые приводят к тому, что она приносит удовлетворение — хотя бы потенциально?

Описание самого Маслоу, которое он дал в статье «Дальнейшее исследование человеческой природы», содержит один важный момент, на который стоит обратить внимание.

«Все без исключения самоактуализировавшиеся люди вовлечены в нечто внешнее, происходящее вне их. Они увлечены делом, которым заняты и которое представляет для них ценность — тем, что раньше называли призванием».

Они работают над тем, к чему позвала их судьба и что они любят, и поэтому для них не существует противоречия между работой и удовольствием. Все они так или иначе посвятили свои жизни поискам того, что я называю ценностями «бытия», первичным ценностям, которые являются истинными и которые невозможно свести к чему-то низшему».

Этот ключевой момент воплощен в слове призвание. В данном контексте нужно отвлечься от того, кто или что «призвало» человека к определенному занятию. Вместо этого следует сосредоточиться на признаках работы, являющейся призванием. Обычно это творческая работа или работа, связанная в основном со служением другим. Разумеется, эти две основные категории не исключают одна другую.

## ЕЩЕ ОДНА ТЕОРИЯ ЭЙНШТЕЙНА

Благополучие и счастье никогда не представлялись мне абсолютными целями. Я склонен сравнивать подобные моральные цели с амбициями свиньи. Достойной может считаться лишь жизнь, прожитая ради других.

Проблема такого подхода заключается в том, что креативность считается даром или талантом, которым наделены немногие счастливицы — Эйнштейны, Леонардо да Винчи и Моцарты этого мира.

Главный вопрос: НЕМНОГИЕ или МНОГИЕ? Один из известных мыслителей Дуглас Макгрегор выдвинул смелую мысль: то, что считалось достоинством НЕМНОГИХ, на самом деле присутствует у МНОГИХ людей, включая меня и вас.

Более того, производство может приспособить к своим нуждам и извлекать прибыль из этой широко распространенной, даже универсальной, человеческой креативности.



Теория X и теория Y

КТО ТАКОЙ ДУГЛАС МАКГРЕГОР?

Макгрегор родился в Детройте в 1906 году в семье пресвитерианского священника. Он окончил университет Уэйна и преподавал в Гарвардском университете, специализируясь в области социальной психологии, а затем стал профессором Массачусетского технологического института. В качестве консультанта по менеджменту он работал с такими компаниями, как «Стандарт Ойл» из Нью-Джерси, «Белл», «Юнион Карбайд» и «Империал Кемикл Индастриз» (Великобритания). Шесть лет он был президентом Антиохского колледжа в Огайо, но затем вернулся в Массачусетский технологический институт. Макгрегор погиб в автомобильной аварии в 1962 году.

Упражнения

Просмотрите девять приведенных ниже высказываний и поставьте отметку в соответствующем квадратике, в зависимости от того, согласны вы с ним или нет.

Да Нет

- (1) Обычный человек обладает врожденным нерасположением к труду и будет по возможности избегать работы. ☐ ☐
- (2) Из-за этой свойственной человеку нелюбви к работе большинство людей нужно принуждать, контролировать, направлять, а также угрожать им наказанием, чтобы заставить их с должным усердием добиваться поставленных организацией целей. ☐ ☐
- (3) Обычный человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, у него относительно невысокие амбиции, и больше всего он ценит безопасность. ☐ ☐
- (4) Расходование физических и умственных сил в процессе работы — это такой же естественный процесс, как игра или отдых. ☐ ☐
- (5) Внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами достижения целей организации. Человек способен сам направлять и контролировать себя в достижении целей, которым он привержен. ☐ ☐
- (6) Приверженность целям — это функция вознаграждения, связанного с их достижением. ☐ ☐
- (7) Обычный человек в соответствующих условиях учится не только брать на себя ответственность, но и стремиться к ней. ☐ ☐

Да Нет

- (8) Способность проявить достаточно высокий уровень воображения, изобретательности и творчества в решении организационных проблем — это широко распространенная среди людей характеристика. ☐ ☐
- (9) В условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал обычного человека используется лишь частично. ☐ ☐

Можно повторно выполнить это упражнение, характеризуя руководство организации, в которой вы в данный момент работаете. Оцените их взгляды и действия (не обращая внимания на то, что они говорят или вносят в официальные цели компании). Как вы думаете, согласятся ли они с каждым из приведенных высказываний?

Первые три принципа, приведенные в этом упражнении, Макгрегор сгруппировал вместе и назвал «теорией X». Он говорил, что это традиционный взгляд на управление и контроль. Те, кто убеждены — сознательно или неосознанно — в правильности теории X, предполагают, что люди не проявляют интереса ни к организации, в которой они работают, ни к ее целям. Они движимы страхом и угрозами или их соблазняет предлагаемое финансовое вознаграждение — типичный подход «кнута и пряника».

РУКОВОДИТЕЛИ НИЖНЕГО ЗВЕНА

На американском предприятии на рубеже девятнадцатого и двадцатого столетий основную ответственность за достижение целей руководства нес мастер; он был «бесспорным лидером своего подразделения, группы или бригады».

Когда в 1912 году комитет конгресса США проверял состояние дел в корпорации «Юнайтед Стил», конгрессмены попытались понять, как работает мастер. Выяснилось, что в американской промышленности мастера применяют так называемый «метод принуждения», т. е. такой подход к руководству, в котором авторитарная агрессивность сочетается с физическим запугиванием, чтобы обеспечить максимальную отдачу от рабочего.

Метод принуждения годился для такого рода работы, которая была связана с постоянным напряжением сил человека. Ругань, угрозы и наказания дополнялись стремлением рабочих ограничить свою производительность.

Из книги С. Зубофф «Век умных машин: будущее труда и управления» (1988)

В отличие от этих трех принципов остальные шесть — теория Y — предполагают определенный уровень интеграции между целями индивидуума и целями организации. Наглядно проиллюстрировать это можно следующим образом.

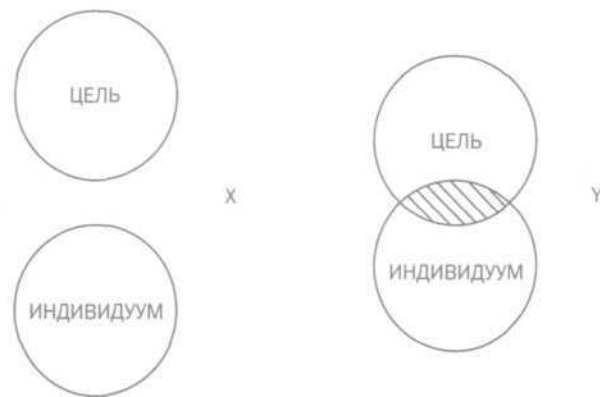


Рис. 4.1. Теория X и теория Y

Если два круга вообще не пересекаются, то в этом случае мы имеем дело с враждебностью. Общая область, где круги целей организации и индивидуума пересекаются, предполагает совсем другой вид взаимоотношений, больше похожих на партнерство. Это не означает, что отсутствуют любые трения между потребностями индивидуума и требованиями цели, однако серьезного конфликта между ними нет. Обе стороны способны к совместной работе для достижения приемлемого баланса между их различными, но перекрывающимися и, значит, взаимными интересами»

Далее Макгрегор в значительной степени опирается на работы Маслоу: и действительно, если из теории Y убрать все, что навеяно идеями Маслоу, то от нее ничего не останется. Макгрегор заглотил крючок теории Маслоу вместе с леской и грузилом, переварил ее, а затем изложил языком, понятным для руководителей промышленности и бизнеса. Более того, он объединил эту теорию с более традиционными заботами руководителей, предположив, что потребности индивидуума и организации не являются несовместимыми по определению. К третьему положению теории Y Макгрегор дал такие комментарии: «Наиболее значимые из таких вознаграждений, как удовлетворение личных потребностей и потребности самоактуализации, могут быть прямыми продуктами усилий, направленных на достижение целей организации».

Подобно Маслоу, Макгрегор был, скорее, теоретиком, чем исследователем. Его основная посылка состояла в том, что средний человек — другими словами, МНОГИЕ, а не только элита или привилегированные НЕКОТОРЫЕ — обладает способностью проявить высокий уровень воображения, изобретательности и творчества. Это положение можно рассматривать как недоказанную гипотезу или даже как принятие желаемого за действительное. Попытка продемонстрировать при помощи эмпирических исследований пра-

вильность гипотезы Макгрегора выпала на долю третьего основоположника теории мотивации. Фредерика Герцберга. Следующие две главы мы посвятим этим его работам.

## Служение другим

Возможно, вы уже заметили, что Макгрегор и, как мы впоследствии увидим, Герцберг сосредоточивались на одном аспекте работы, связанной с получением удовлетворения, а именно, на аспекте творчества. Они предполагали, что потребность или желание творить является гораздо более распространенным, чем считалось раньше. Но как же быть с другой гранью такой работы — служением другим?

Этот аспект не получил должного освещения. Как ни парадоксально, но в долгосрочном плане он может оказаться даже более важным, чем способность к творчеству. В настоящее время целью организации является обслуживание клиентов. Разумеется, подразумеваются клиенты как внутри организации, так и вне ее. В конечном итоге это приведет к гораздо более высокому уровню обслуживания, чем существует сегодня. Таким образом, на первый план может выступить стремление служения людям. Это новый рубеж совершенствования мотивации в следующем столетии.

## ПРИЗЫВ СЛУЖИТЬ БЛИЗНЕМУ СВОИМ ТРУДОМ

Первым человеком, революционизировавшим современное понимание труда, был Мартин Лютер. Он перенес концепцию призвания с НЕМНОГИХ (священников, монахов и монахинь) на МНОГИХ — всех мужчин и женщин, занятых как работой, так и семьей. Мирянин любит своего ближнего посредством труда — а не путем отказа от него ради молитвенной жизни в монастыре. Посмотрите, что проповедовал Лютер в одно воскресное утро 1520 года в битком набитой прихожанами церкви Виттенберга:

«Приведу простой пример: если ты ремесленник, то Библия находится в твоей мастерской, в твоих руках и в твоём сердце; она учит, как нужно относиться к ближнему. Только взгляните на свои инструменты — на иглу, наперсток, пивную бочку, товары, весы, гири — и вы увидите, что это изречение написано про них. Куда бы вы ни посмотрели, оно всюду бросится вам в глаза. Все эти предметы, с которыми вы имеете дело каждый день, слишком привычны, чтобы непрестанно напоминать вам об этом, но, если вы исполнены желания, вы услышите их. В этих проповедях нет недостатка, потому что у вас столько проповедников, сколько сделок, товаров и инструментов в вашем доме и вашем имении. — и все они буквально кричат об этом. «Друг мой, используй меня по отношению к своему ближнему так, как ты хотел бы, чтобы он использовал то, что есть у него, по отношению к тебе».

Обратите внимание на принцип взаимности. Нужно давать другим того же качества товары и услуги, какие вы хотите получить от них в соответствии с их занятием или профессией. Таким образом, учил Лютер, добросовестный работник становится проводником любви господина к ближнему. А сама работа превращается в служение.

Независимо от того, является ли приносящая удовлетворение работа творчеством или служением, она представляет собой оселок, на котором оттачивается талант. Однако талант — это более широкое понятие. Своими корнями оно уходит в библейскую историю о человеке, отправившемся путешествовать в дальние страны и оставившем одному из своих слуг пять талантов — мер золота или серебра в Древнем мире — другому два таланта, а третьему один, в соответствии с принципом «каждому по способностям». Последний слуга решил сохранить полученный талант и зарыл его в землю, тогда как двое других рискнули и увеличили вверенное им богатство.

Возвратившийся хозяин похвалил их, назвав усердными и верными слугами, и стал еще больше доверять им, тогда как на долю осторожного слуги выпали большие неприятности. Он пытался объяснить свое отсутствие мотивации так: «Я знал тебя, что ты человек жестокий, жнешь, где не сеял, и собираешь, где не рассыпал; и, убоявшись, пошел и скрыл талант твой в земле; вот тебе твоё». Хозяин осудил слугу за пассивность и бездействие — почему ты не ссудил свой талант под проценты? — и наказал его.

Ваши таланты — это не слитки золота и серебра, как в библейской истории, а естественные способности и склонности. Они дают вам возможность добиться успеха в той или иной области физической или умственной деятельности. Таким образом, таланты не ограничены творческими занятиями: вы можете быть талантливым торговцем, инженером-ремонтником, финансистом, управленцем, строителем или садовником. **КАЖДЫЙ СПОСОБЕН ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В КАКОМ-ТО ДЕЛЕ.**

## Заключение

Семена будущего заложены в настоящем. В том, что касается практики управления, то, если Дуглас Макгрегор прав, существуют еще неисчерпаемые ресурсы доброй воли, энергии, творчества и интеллекта как у работающих людей, так и у тех, кто — по собственной вине или нет — в настоящее время является безработным.

Лично я убежден, что движение качества, зародившееся в Японии, но теперь ставшее всеобщим, доказало правоту Макгрегора. Однако творчество человека в настоящее время больше связано с коллективными усилиями. Старые индивидуалистические модели художника или писателя, композитора или скульптора теперь в меньшей степени важны для нас. Кстати, индивидуальные схемы прямого личного служения — например, взаимоотношения сиделки и пациента, учителя и ученика — тоже не являются единственно возможными. Мы служим не только отдельным людям, но и обществу.

Наше служение происходит в коллективах или организациях, а не на личной основе. Вопрос заключается в том, может ли дух любви, присущий НЕМНОГИМ, теперь вдохновлять МНОГИХ. При условии правильного руководства мы вправе на это рассчитывать.

**Наши достижения — это лишь малая часть возможностей, заложенных в человеческой природе.**

Эпиктет

## ГЛАВА 5 ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ

«Удовлетворенность от труда» — очень распространенная фраза в современном мире. Она прямо или косвенно основывается на важных исследованиях в области мотивации, которые провел еще один американский профессор психологии Фредерик Герцберг. Несмотря на некоторую противоречивость своих идей, он внес существенный и важный вклад в наше понимание мотивации к труду.

Суть работ Герцберга заключается в двух положениях. Во-первых, он утверждал, что при изучении составляющих удовлетворенности от труда обнаружено, что на самом деле люди мотивируются такими «высшими» потребностями, как успех, признание и самоактуализация. Во-вторых, он заявил, что практическая программа обогащения труда в промышленности и бизнесе может усилить удовлетворенность от труда путем усиления того, что он назвал «мотиваторами».

Этот рецепт изменений, говорил он, не только сделает людей счастливыми, но и поможет сэкономить деньги. Основной проблемой в промышленности в 60-х и 70-х годах двадцатого века, когда проводил свои исследования Герцберг, была большая текучесть рабочей силы. Удовлетворенный работой персонал дольше бы оставался на своем месте.

Обратите внимание, что понятие удовлетворенности и мотивации не совпадают друг с другом, а лишь в определенной степени пересекаются. Вы можете быть удовлетворены своей работой — или относительно удовлетворены, но не особенно мотивированы.

Некоторые подруги Морин считали, что ее работа в местном супермаркете в качестве помощника продавца ни в коей мере не соответствует ее квалификации и способностям. Она тоже без особого энтузиазма относилась к своей работе, но была удовлетворена ею. «Я хорошо зарабатываю, — объясняла Морин. — И я имею возможность вовремя приходить домой, чтобы накормить детей. Здесь работает очень много милых девушек. И всем нам предоставляется 10-процентная скидка, если мы покупаем что-нибудь для себя».

Я уже упоминал о том, что Герцберг назвал факторы, приводящие к повышению удовлетворенности от труда, «мотиваторами». Это делает его работу чрезвычайно интересной для нас. Более того, вместе с «иерархией потребностей» Маслоу теория «мотивации и гигиены» Герцберга стала частью традиционного мышления руководителей. Что вам она может дать? Прежде чем искать ответ на этот вопрос, почему бы вам не подвергнуть себя испытанию?

## Упражнение

Перед вами перечень факторов (см. стр. 389), которые могут влиять на ваше отношение к работе. Расположите их в порядке важности для вас лично. Между ними может не быть никакой связи.

Присвойте номер 1 самому важному для вас фактору, номер 2 — следующему по значению и т. д., вплоть до номера 15.

Расположив все эти факторы в порядке значимости для вас лично, подумайте, как расположил бы их каждый член вашего коллектива. Вторая колонка должна отражать взгляды вашего типичного подчиненного.

## Исследовательские работы Герцберга

В 1959 году Герцберг опубликовал результаты своих исследований отношения к труду, которые были выпущены в виде книги «Мотивация к труду».

Вместе с другими психологами Герцберг предварительно выполнил обзор существующей литературы, посвященной факторам, которые влияют на отношение к работе. Несмотря на разницу в содержании и методах 155 изученных книг и статей, Герцберг с коллегами смог прийти к одному главному выводу.

«Единственным важным открытием, которое стало результатом изучения всей этой литературы, можно считать наличие разницы в доминировании факторов в зависимости от того, что хотел найти исследователь: приятные или неприятные стороны работы. Результатом этого открытия стала теория, что одни факторы способствуют удовлетворенности от труда, а другие — нет. На этом и основана основная гипотеза нашего исследования».

После двух пилотных работ, в которых проводилось исследование, соответственно, тринадцати рабочих, священнослужителей, мастеров, инженеров и бухгалтеров, а также тридцати девяти управленцев среднего звена (все они, за исключением шести, имели инженерное образование в той или иной области), исследователи приступили к изучению отношения к работе группы из 203 инженеров и бухгалтеров, работавших на девяти заводах и фабриках в окрестностях Питтсбурга. Описание этого проекта и анализ его результатов составляют основное содержание книги «Мотивация к труду». Более того, это исследование послужило моделью для многих повторных эксперимен-

### ВЫ САМИ

### ПОДЧИНЕННЫЙ

☐

Успех

☐
☐

Продвижение по службе

☐
☐

Политика компании и администрации

☐
☐

Возможность индивидуального развития

☐
☐

Интерес к работе

☐
☐

Личные взаимоотношения с руководителями

☐
☐

Личные взаимоотношения с коллегами

☐
☐

Личные взаимоотношения с подчиненными

☐
☐

Личная жизнь (факторы, не относящиеся к работе)

☐
☐

Одобрение и признание эффективной работы

☐
☐

Ответственность

☐
☐

Зарплата

☐
☐

Безопасность

☐
☐

Статус

☐
☐

Условия труда — физические

☐
☐

тов, проводившихся в течение следующих десяти лет. Поэтому важно разобраться в сути работы, проведенной Герцбергом и его коллегами. Учитывая стилистические особенности книги, это непростая задача, но мы смогли выделить три основные особенности исследования.

- Описание прошлого опыта

Каждому из 203 участников исследования предложили назвать период в их жизни, когда их отношение к работе в ту или иную сторону существенно отличалось от обычного. Исследователь делал предположение, что респонденты способны распознать экстремумы своих непрерывных ощущений и выбрать экстремальные ситуации, чтобы сообщить о них. Делалось различие между кратковременными и долговременными последовательностями событий, но в каждом случае «история» должна была иметь законченный вид, с началом, серединой и концом.

- Факторы — отношение — эффект

Исследователи ставили перед собой цель — раскрыть внутреннюю связь между объективными «событиями», которые присутствовали в рассказах испытуемых и сопровождались соответствующими ощущениями, и эффектами, которые эти события и ощущения вызвали. Некоторую путаницу вносит то, что сами события были названы «факторами первого уровня», а соответствующие чувства «факторами второго уровня», в то время как термин «фактор» использовался для обозначения комбинации первых и вторых. В этом контексте термин «отношение» обозначает более привычный взгляд на жизнь. «Эффекты» включают в себя производительность труда (оценка самого участника эксперимента количественных или качественных изменений), психическое здоровье, взаимоотношения с людьми, отношение к компании, а также другие отношения, связанные с ситуацией на работе.

- Методы исследования

Исследователи применяли методику «частично структурированного» интервью, при которой интервьюер задавал несколько предварительно подготовленных вопросов, но при этом мог продвигаться в том направлении, которое ему представлялось наиболее плодотворным. «Вопросы были сформулированы так, чтобы для каждого эпизода мы могли получить информацию о факторах, отношениях и эффектах, которая нас интересовала». Каждый респондент мог выбирать эпизод, когда он ощущал сильные положительные или отрицательные чувства по отношению к работе. После того как эта последовательность была тщательно рассмотрена и проанализирована, интервьюер предлагал рассказать другой эпизод, являвшийся противоположностью первого в смысле позитивной/негативной или краткой/продолжительной последовательности событий. Некоторые респонденты сами вызывались привести третий или четвертый случай из их жизни.

Из собранного материала исследователи пытались выявить определенные категории факторов и эффектов. Внимательнейшим образом проверяя выводы друг друга, ученые разделили все ответы на «блоки», определив их следующим образом: сообщение об одиночном событии или состоянии, которое привело к определенному ощущению; одиночная характеристика ощущения; описание одиночного эффекта, например «способ, которым мне сообщили об этом, продемонстрировал, что начальство уверено во мне». Выборка из 5000 блоков, набранная из исходного необработанного материала, была разделена на три основные категории: факторы первого уровня, факторы второго уровня и эффекты. Каждая из этих основных категорий была разделена на более мелкие. После того как был достигнут 95-процентный уровень согласия относительно этих категорий, исследователи проанализировали 476 «эпизодов», или последовательностей, событий.

Группа исследователей выделила следующие факторы первого уровня — четырнадцать категорий элементов или действий в определенной ситуации, которые респонденты считали источниками положительных или отрицательных эмоций.

- Признание
- Успех
- Возможность развития
- Продвижение по службе
- Зарплата
- Межличностные отношения
- Руководство — формальное
- Ответственность
- Политика компании и администрации
- Условия труда
- Сама работа
- Факторы личной жизни
- Статус
- Постоянство работы

Под названием «факторы второго уровня» исследователи проанализировали ответы интервьюируемых на вопрос: «Что эти события значили для вас?» Естественно, вся информация на эту тему была ограничена способностью респондентов описать свои чувства и уровнем понимания, которое позволяло им сообщать реальные ощущения, а не стереотипные реакции, основанные на социально приемлемых идеях. Таким образом, выводы, или обобщения, второго уровня были отделены от описания чувств при сообщении «факторов первого уровня». Одиннадцать факторов второго уровня, или

групп ощущений, по большей части совпадают по названию с факторами первого уровня: признание, успех, возможность развития, ответственность, принадлежность и интерес. В эту категорию были включены «чувства по поводу зарплаты», чтобы охватить те ситуации, когда фактор первого уровня оценивался преимущественно как источник того, что может принести деньги. Если ответ на вопрос: «Почему это повышение в должности обрадовало вас?» — был примерно таким: «Я рад, что могу зарабатывать больше денег», — тогда фактор второго уровня получал название «зарплата».

Анализ «эффектов» и распределение их по категориям вызвал меньше трудностей, потому что большинство респондентов были точны и конкретны в своих ответах.

#### Эффекты производительности

Эта большая категория включает в себя три подраздела. Первый содержит общие оценки о том, что работа стала лучше или хуже, чем обычно; второй связан с оценкой скорости работы, а третий содержит оценки качества.

#### Текущее рабочей силы

На одном конце континуума «текущего» находится ситуация, когда работник увольняется с работы, а на другом — когда позитивные чувства по отношению к компании и к выполняемой работе настолько сильны, что он отвергает заманчивые предложения сменить работу.

#### Психическое здоровье

Позитивные заявления, включая уменьшение симптомов напряженности, прибавка веса при его недостатке, отказ от чрезмерного употребления алкоголя или курения. Более многочисленны негативные заявления: психосоматические эффекты (кожные заболевания, язвы, сердечные болезни), физиологические изменения, связанные с напряжением (например, сильные головные боли и потеря аппетита), а также более общие симптомы беспокойства, возможно, связанные с особенностями темперамента индивида.

#### Межличностные отношения

Во многих случаях работа в ту или иную сторону влияла на отношения человека с членами его семьи.

#### Дополнительные

Респонденты также сообщали об изменении отношения к самим себе, к коллегам, к своей профессии или компании, в которой они работали.

## Что вызывает неудовлетворенность работой?

Основной вопрос, который задавали себе исследователи, заключался в следующем: действительно ли удовлетворенность и неудовлетворенность от труда определяются различными факторами? Другие побочные вопросы, которые хотели выяснить ученые, были связаны с корреляцией между переменными долговременных и кратковременных последовательностей, между

факторами первого и второго уровней, эффектами и отношениями, профессией, образованием, квалификацией и опытом работы. В целом исследователи были убеждены, что их основная гипотеза — о существовании двух различных групп факторов — подтвердилась в результате эксперимента.

«Факторы, которые редко играют важную роль в позитивном отношении к труду, обычно относятся не к самой работе, а к характеристикам контекста, в котором протекает трудовая деятельность: условиям труда, межличностным отношениям, руководству, политике компании, методам проведения этой политики, влиянию на личную жизнь работника, стабильности работы и зарплаты. Это основное отличие. То, что способствует удовлетворенности, относится к самой работе. Те факторы, которые не способствуют удовлетворенности, описывают рабочую ситуацию».

Для сложных факторов, которые описывают окружение и могут вызвать неудовлетворенность, Герцберг из медицины позаимствовал слово гигиены. «Гигиена предназначена для устранения из окружающей среды опасностей для здоровья человека. Это не лечение, а, скорее, профилактика. Современные методы переработки мусора, очистки воды и воздуха не лечат болезни, но без них заболеваний было бы больше».

ТАБЛИЦА 5.1. Факторы, способствующие  
неудовлетворенности от труда

ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ	
Политика компании и администрации	Четко сформулированная политика, и особенно по отношению к людям; адекватность организации и менеджмента.
Руководство — формальное	Доступность, компетентность и справедливость начальника.
Межличностные отношения	Отношения с начальством, подчиненными и коллегами; качество общественной жизни на работе.
Зарплата	Общая величина денежной компенсации, включая зарплату, премии, служебную машину и другие финансовые льготы.
Статус	Положение по отношению к другим, выраженное в названии должности, месте парковки, марке автомобиля, размере и отделке кабинета.
Надежность работы	Отсутствие неуверенности, например беспокойства по поводу потери должности или работы.

## ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ

Личная жизнь	Воздействие работы человека на его семейную жизнь, в том числе стресс, сверхурочные или перемена жилья,
Условия труда	Физические условия на работе: интенсивность труда, удобства, вентиляция, орудия труда, пространство, шум и другие аспекты окружающей среды.

По мнению Герцберга, все эти факторы, или элементы, вашей работы могут вызвать ощущение недовольства или неудовлетворенности во время пребывания на рабочем месте.

## Упражнение

Можете ли вы вспомнить три эпизода из своей жизни за последние девять месяцев, когда вы злились на работе, испытывали отчаяние или беспокойство? Кратко опишите их. Попадают ли они в какую-либо из перечисленных выше категорий? Если нет, придумайте еще одну, собственную категорию — девятый фактор гигиены.

## Заключение

В 70-х годах в Лондоне я присутствовал на одном из пользовавшихся огромной популярностью семинаров Герцберга, а потом встретился с ним самим. Не могло быть никаких сомнений в его энтузиазме и вере в свою теорию: он был одним из первых великих гуру менеджмента наших дней.

Однако был ли он прав относительно всех факторов гигиены — и особенно зарплаты, — еще предстоит выяснить. Тем не менее его общее положение о существовании факторов вокруг самой работы, которые могут привести к неудовлетворенности, если они не являются благоприятными, но почти не оказывают влияния как позитивные мотиваторы, представляется мне верным.

Я встречался с ситуациями, когда все блага современной жизни не могли обеспечить высокую нравственность. И наоборот, мне приходилось видеть проявления высокой морали в ужасающих условиях труда.

Ваша ответственность как руководителя и лидера включает в себя необходимость обеспечивать факторы гигиены. Это не гарантирует вам успех, но невнимание к ним с большой долей вероятности приведет к неудаче. Прежде чем продолжать чтение книги, вы, вероятно, захотите ответить на контрольные вопросы.

Чтобы подтвердить правильность своей точки зрения, можно снять копию с опросника и раздать членам своего коллектива.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

	Да	Нет
Является ли рабочее место чистым и приятным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Приемлем ли уровень шума?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороши ли правила техники безопасности и охраны труда?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разрешено ли курение в помещениях?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли у людей соответствующие инструменты и приспособления для работы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший ли климат в коллективе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вызывали ли плохо проведенные реорганизации стресс у персонала?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Много ли временных работников в коллективе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принимались ли меры для повышения трудоспособности каждого?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Считаете ли вы справедливой зарплату и другие вознаграждения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Существует ли разделение на «мы» и «они» между руководством и рядовыми работниками?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понижили ли кого-нибудь в должности за последние шесть месяцев?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ГЛАВА 6 МОТИВАТОРЫ

Работа не проклятие, но очень нудная вещь.

Генри Уорд Бичер

Далее Герцберг с коллегами обратились к мотиваторам. На первом месте в списке этих факторов удовлетворенности стоят успех и признание. За ними идут сама работа, ответственность, продвижение по службе и возможность развития. Рассмотрев все возможные переменные, исследователи пришли к заключению, что комплекс факторов «успех — признание — сама работа — ответственность — продвижение по службе» связан между собой как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане. «Когда в работе человека присутствуют некоторые или все эти факторы, удовлетворение его основных потребностей достигает такой степени, что он испытывает исключительно позитивные ощущения относительно своей работы». В зависимости от ситуации, рода занятий и личности человека относительная сила этих факторов может варьироваться, однако этот комплекс в целом всегда характеризует удовлетворенность от труда.



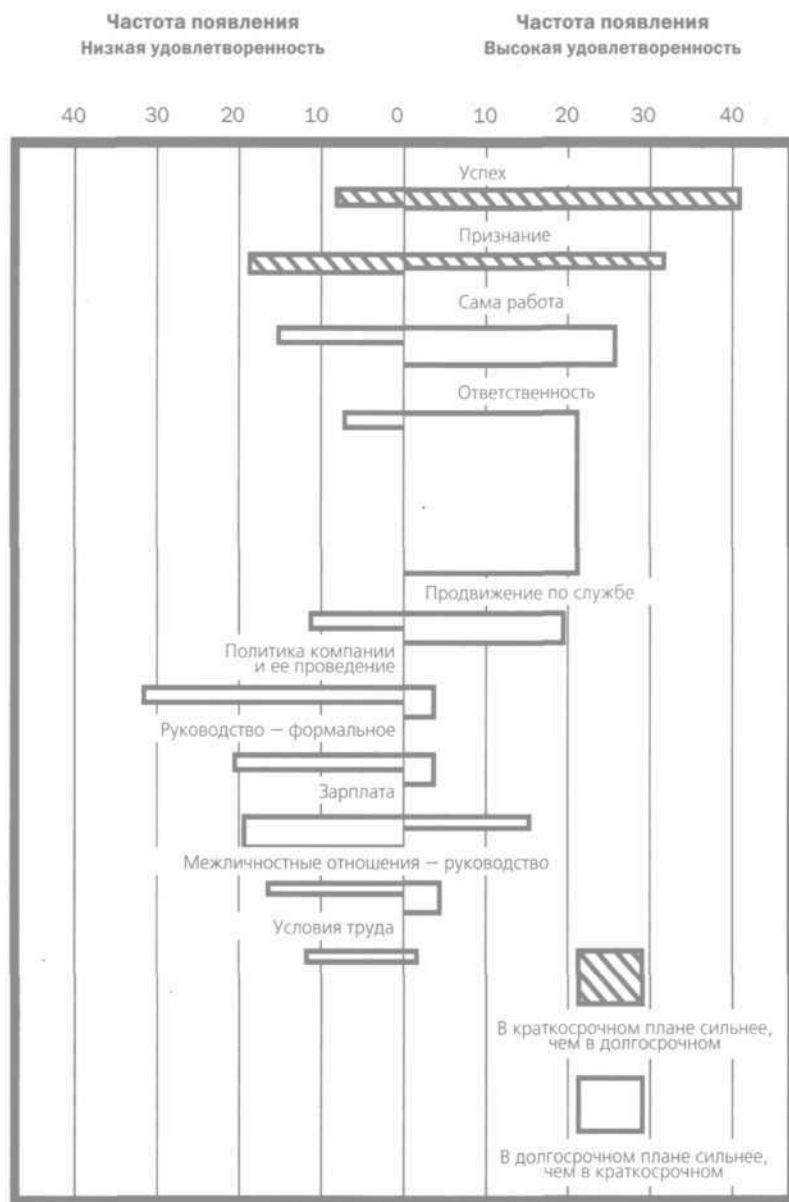


Рис. 6.1. Сравнение факторов, способствующих удовлетворенности от труда и препятствующих ей (203 инженера и бухгалтера из Питтсбурга). Из книги «Мотивация к труду»

## Что вас мотивирует

Наглядно различие между факторами, способствующими удовлетворенности от труда и препятствующими ей, может быть показано при помощи диаграммы. На стр. 81 воспроизводится оригинальная диаграмма, или модель, Герцберга из его книги «Мотивация к труду». Выглядит она так.

Как показывают условные обозначения на этом рисунке, расстояние от нейтральной зоны отражает частоту, с которой каждый фактор появляется как в позитивных, так и в негативных последовательностях отношения к работе. Ширина прямоугольников указывает на соотношение долговременного и кратковременного эффектов; чем шире прямоугольник, тем чаще данный фактор ведет к долговременному изменению отношения к работе. Факторы признания и успеха заштрихованы, чтобы показать, что соотношение между долгосрочными и краткосрочными последствиями у них обратное. Эффекты отношения к работе для обоих этих факторов имеют в основном краткосрочный характер.

Частота и продолжительность таких факторов, как сама работа, ответственность и продвижение по службе, предполагают, что они формируют основу положительного отношения к работе. Они гораздо реже проявляются в тех эпизодах, когда респонденты бывали недовольны своей работой. Эти мотивирующие факторы имеют отношение к самой работе, тогда как факторы, способствующие неудовлетворенности, связаны с окружающим работу контекстом. Зарплата обладает краткосрочным эффектом, способствующим удовлетворенности от труда, но как фактор влияния на отношение к работе она — по заключению исследователей — имеет больший отрицательный потенциал. В «негативных» эпизодах деньги, как правило, служили выражением несправедливой политики компании или системы оплаты труда; в «позитивных» эпизодах они сопровождали успех: «это больше, чем деньги; это означает хорошую работу; это значит, что человек растет профессионально».

Проанализировав факторы второго уровня, Герцберг и его коллеги сделали следующий вывод:

Ощущение развития личности и самоактуализации является ключевым в понимании позитивного отношения к работе. Мы определяем факторы первого уровня «успех — ответственность — сама работа — продвижение по службе» как комплекс факторов, способствующих этому ощущению развития личности и самоактуализации. Позже мы покажем, что базовая потребность в достижении этих целей является центральной для понимания отношения к труду.

Таким образом, кратковременные позитивные ощущения могут рассматриваться как «частичные усилители» этих базовых потребностей. Факторы, способствующие удовлетворению этих потребностей, Герцберг назвал мотиваторами. Они могут быть распределены по шести категориям.

ТАБЛИЦА 6.2. Факторы, которые способствуют  
удовлетворенности от труда

МОТИВАТОРЫ	
Успех	Конкретный успех, например успешное выполнение задания, решение проблемы, нахождение доказательства и возможность увидеть результаты своей работы.
Признание	Любой акт признания, будь то похвала или вознаграждение. Можно провести различие между ситуациями, когда акт признания сопровождается конкретным вознаграждением и когда конкретное вознаграждение отсутствует.
Возможность развития	Перемены в работе, при которых расширяются возможности для развития личности. Помимо новых перспектив, которые открывает повышение в должности, сюда входят возможности для учебы, приобретения новых навыков или профессиональных знаний в существующей ситуации.
Продвижение по службе	Перемены, которые повышают должность или статус работника.
Ответственность	Реальная ответственность, сопровождающаяся необходимыми полномочиями для ее должной реализации.
Сама работа	Выполнение работы или отдельных ее этапов.

Возможно, вы заметили, что Герцберг называет шесть мотиваторов, но в его диаграмме присутствуют только пять. Причина, по всей видимости, заключается в том, что эти пять факторов, объединяясь, образуют то, что он называл развитием или самоактуализацией. Лично я думаю, что это просто ошибка, поскольку приведенную в таблице категорию «возможность развития» можно отделить от пяти остальных факторов. А вы как думаете?

Герцберг связывал «факторы гигиены» с тем, что он называл «потребностями избегания», т. е. стремлением человека избежать страданий и неприятных ситуаций. Мотиваторы же он напрямую связывает с той идеей, что «конечной целью» человека является самоактуализация, или самореализация.

На работе эта фундаментальная потребность частично находит удовлетворение, если работа в определенной степени удовлетворяет связанную с ней потребность в профессиональном росте и дает простор для творчества. Если эти возможности принципиально отсутствуют в данном виде деятельности, то для достижения баланса требуется усиленное воздействие факторов гигиены. «Мотиваторы удовлетворяют потребность в творчестве, а факторы гигиены отвечают потребности в справедливом отношении — таким образом, для достижения требуемого отношения к работе и требуемой эффективности необходимо присутствие соответствующих побудительных причин».

## Сравнение теорий Герцберга и Маслоу

Интересно провести сравнение теории Герцберга с теорией Маслоу. Обе они, как вы уже, наверное, заметили, основываются на одних и тех же допущениях относительно самоактуализации. Однако в отличие от холистического подхода Маслоу концепцию Герцберга можно разделить на две части. Вполне вероятно, что противоположные полюса в континууме человеческого поведения носят количественный характер. Документируя это явление в связи с работой, Герцберг косвенно привлекает внимание к тому, что может определять различия в перечне волевых потребностей Маслоу. Физиологические потребности, потребности в безопасности и социальные потребности, к примеру, могут вызывать неудовлетворенность, если они не удовлетворяются, но в соответствии с теорией Герцберга они практически не способны воздействовать на удовлетворенность. И наоборот, удовлетворение потребностей в уважении и самоактуализации, а также профессионального роста может привести к более сильному и длительному чувству удовлетворенности. Таким образом, мы получаем возможность попытаться примирить два этих подхода Маслоу и Герцберга.

Кстати, одно из преимуществ двухфакторной модели Герцберга над континуумом Маслоу вытекает из тенденции нашего мышления обращать внимание на контрасты и воспринимать их. Если нечто может быть четко разграничено на «черное» и «белое» с ясно очерченными контурами, наш мозг обязательно регистрирует это. Вот почему преподаватели в своих объяснениях часто склонны использовать противоположности. (То же самое можно сказать и о движении — если объект неподвижен, мозг склонен не замечать его.) Таким образом, дуалистическая схема Герцберга ценна своей стимулирующей и визуально понятной для обучения формой. Однако было бы упрощением расширять ее применение за определенные границы. Мы можем интерпретировать ее кажущееся противоречие теории Маслоу, скорее, как признак разницы в мышлении, а не как некие фундаментальные различия.

## Перспективы теории Герцберга

Герцберг и его коллеги понимали, что делают заключение, двигаясь от частного (203 инженера и бухгалтера из Питтсбурга) к общему, но они чувствовали, «что небольшое количество индивидуальных различий в появлении факторов и эффектов говорит в пользу применимости наших выводов за границами той небольшой выборки, с которой мы работали». Они предсказывали, что подобные исследования для более широких групп — в смысле образования и профессии — выявят больше различий, чем при сравнении инженеров и бухгалтеров. Исследователи предполагали, что при изучении, к примеру занятых на конвейерной сборке рабочих, выявится меньше способствующих удовлетворенности факторов, однако количество неприятностей

на работе вряд ли будет сильно зависеть от характера работы или уровня образования.

В своей книге «Работа и человеческая природа» Герцберг сообщал о завершении семнадцати повторений оригинального исследования, в которых использовалась та же методология. Выполняли эти работы другие исследователи, и проводились они среди следующих групп работников:

- руководителей в Финляндии
- женщин на государственной службе
- больничных сестер
- ученых
- руководителей производства
- сборщиц-женщин
- неквалифицированного больничного персонала
- инженеров в Венгрии
- лаборантов

Герцберг пришел к выводу, что все эти исследования подтвердили его теорию «мотивации — гигиены». Любые отличия между их результатами и результатами исследований в Питтсбурге можно было объяснить. Так, например, тот факт, что зарплата была всего один раз упомянута в качестве важного фактора неудовлетворенности и не появлялась в качестве фактора удовлетворенности, подтверждал точку зрения Герцберга, что деньги по большей части принадлежат к факторам «гигиены» или окружающего работу контекста. Аргументация этого положения выглядит следующим образом.

1. Когда негативный эффект зарплаты соединяется с вызывающим неудовлетворенность событием, он сохраняется гораздо дольше, чем позитивный эффект зарплаты, соединенный с вызывающим удовлетворенность событием.
2. В негативном смысле деньги всегда отражают неудовлетворенность другими факторами гигиены, а в позитивном смысле они всегда сопровождаются повышением в должности или указывают на него.
3. Все потребности гигиены связаны с зарплатой, и поэтому оплата является самым наглядным, понятным и афишируемым фактором в мире труда. Оплата проникает в мысли и слова людей, когда они оценивают свою работу. В этих обстоятельствах совсем не удивительно, что она является для человека фактором, способствующим удовлетворению. Если столько потребностей гигиены удовлетворяется при помощи денег, трудно не воспринимать их как источник счастья.

Отношение Герцберга к другой «инверсии», как он называл явление, когда «мотиватор» считается фактором, вызывающим неудовлетворенность, и

наоборот, ставит новые вопросы. В трех из семнадцати изучавшихся групп межличностные отношения отмечались как фактор позитивной удовлетворенности. В первой группе, в которую входили руководители низшего звена муниципальных предприятий, выяснилось, что хорошие отношения с подчиненными в большей степени способствовали удовлетворенности, чем плохие — неудовлетворенности. Герцберг объяснил этот факт уровнем управления и характером организаций, в которых они работали, и посчитал его своего рода «свидетельством патологии или слабости в их схеме мотивации». Этот вывод мне кажется странным. И действительно, общее положение Герцберга, что управление (он никогда не называл его лидерством) является фактором гигиены, упрямо игнорирует тот факт, что во многих обстоятельствах человеческие взаимоотношения являются внутренними по отношению к работе в такой же степени, как и внешними. Его попытка провести границу между межличностными отношениями и формальным руководством никак не влияет на его недооценку надлежащего лидерства, способствующего удовлетворению или мотивирующего.

Представляется, что у автора теории были необычно жесткие представления об управлении. Идея о том, что лидеры на всех уровнях могут знать о потребностях тех, кто работает под их началом, и стремиться удовлетворить их, похоже, даже не приходила ему в голову. В трудах Герцберга никогда не подчеркивается жизненно важное значение хорошего лидерства для достижения успеха и признания, делегирования полномочий и постановки трудных задач, хотя он и допускал, что для того, чтобы работа стала в большей степени способной приносить удовлетворение, может потребоваться надлежащее руководство.

Приведем пример высокомерного отношения Герцберга к двум группам женщин, находящихся на государственной службе, которые находят некоторое удовлетворение в эффективных межличностных отношениях со своими подчиненными и коллегами. В «рациональном объяснении» Герцберга эти невинные чувства были интерпретированы как «слабость мотивации... вызванная неуверенностью женщин в своей способности конкурировать в традиционно мужской сфере деятельности». Эти комментарии иллюстрируют опасность того, что черта, которую Герцберг проводил между «удовлетворенностью» и «неудовлетворенностью», между содержанием работы и ее контекстом, может превратиться в прокрустово ложе, к которому подгоняются все факты. На самом деле существуют веские свидетельства, как мы впоследствии увидим, что лидерство и хорошие человеческие взаимоотношения способствуют как успехам в работе, так и индивидуальной удовлетворенности от труда.

Как вы уже, наверное, догадались, гипотеза о существовании отдельных факторов, способствующих и не способствующих удовлетворенности, встретила возражения. Последующие работы размыли эту резкую границу, продемонстрировав, что внутренние факторы могут способствовать неудовлетворенности, а внешние (или контекстуальные) факторы могут вносить вклад в удовлетворенность работой.

Выше мы уже отмечали важное различие между удовлетворенностью в работе и удовлетворенностью работой. Однако те, кто попытался дать обзор литературы по «противоречиям Герцберга», пришли к выводу, что противоречие внутренних и внешних факторов не совсем адекватно отражает источники позитивного и негативного отношения к работе: короче говоря, их можно рассматривать как упрощение.

К позитивным аспектам можно отнести тот факт, что исследование Герцберга и его коллег, а также работы, вызванные появлением его теории, по крайней мере подтвердили, что работа в промышленности и крупных организациях может быть средством для удовлетворения разнообразных потребностей человека. Кроме того, к важным открытиям можно причислить то, что если работа не обеспечивает соответствующих средств удовлетворения «низших» потребностей, то она воспринимается как в значительной мере неудовлетворительная — в большей степени, чем если в ней отсутствуют внутренние факторы удовлетворенности.

ЕСЛИ постройка моста не обогащает восприятие тех, кто его возводит, тогда мост вообще не следует строить.

Франц Фэнон

В тех случаях, когда механизация или автоматизация невозможны, «факторы гигиены», такие, как серьезное материальное вознаграждение, должны выступать в роли компенсации за недостойные для человека условия труда. Однако с такой верой в человека и некоторой профессиональной изобретательностью возможно обогатить большинство занятий таким образом, чтобы обеспечить работнику как внутреннее удовлетворение, так и внешнее вознаграждение.

С точки зрения модели трех кругов (см. стр. 406) Герцберг явно указывал на факторы круга задач — успех, признание, ответственность, саму работу, возможности роста — как на основные для мотивации и высокой степени удовлетворенности от труда. Однако он недооценивал круг коллектива, не рассматривая группу или организацию в качестве потенциального — а нередко и действующего — источника как удовлетворенности, так и мотивации. В своих оценках он абсолютно не учитывал роли менеджеров и руководителей. Один британский исследовательский проект, к примеру, убедительно доказал, что участвовавшие в исследовании промышленные рабочие рассматривали своих начальников как источник поддержки и мотивации. Между прочим, стоит отметить, что 70 процентов рабочих, удовлетворенных своим трудом, считали свою работу более интересной, разнообразной, стимулирующей и обеспечивающей больше возможностей для успеха и использования их способностей, чем те 30 процентов, которые не были удовлетворены той же самой работой. Совершенно очевидно, что индивидуальные подходы и ценности неизбежно порождают разные восприятия одной и той же работы.

Парадоксально, хотя Герцберг ничего не говорил о важности лидерства в управлении, внедрение его программы реформирования, или обогащения, труда в промышленности опирается именно на этот фактор. К счастью, появление теории Герцберга совпало с растущим пониманием того, что лидерство на всех уровнях, включая самый высший, является жизненно необходимым в свете выходящих на первое место инноваций и перемен. Как сказал Перл Гилленхаммар, президент шведского концерна «Вольво»:

«Лидер имеет мужество сделать ставку на определенную идею и рискнуть совершить ошибку. Лидер способен установить новые границы, преодолев существующие ограничения концепций и действий. Только при помощи такого лидерства мы можем удерживать наши организации и не позволить им плыть по течению, без всякой цели и смысла».

Он проводил в жизнь свои идеи, и в этом вы можете убедиться на приведенном ниже примере.

### ОПЫТ ОТДЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ: «ВОЛЬВО» ПРОКЛАДЫВАЕТ ПУТЬ

Один из первых экспериментов по обогащению труда проводился в шведском концерне «Вольво», специализирующемся на выпуске автомобилей. В 1968 году на заводе компании в Торсланде текучесть кадров составляла 52 процента. Таким образом, «средний» рабочий испытывал потребность сменить работу каждые два года. «У меня, — говорит президент компании Перл Гилленхаммар, — такое положение дел вызывало ужас». Он пришел к заключению, что устранение причин скуки требует абсолютно нового подхода к производству и организации труда, чтобы «работа» приспособлялась к людям, а не люди приспособлялись к механизмам. Возможность применить эту новую философию на практике появилась после введения в строй нового завода в Кальмаре. Революционная структура разбивала 500 производственных рабочих на 25 групп, и каждая группа специализировалась на определенной операции, например установке электропроводки, приборов или внутренней отделке салона автомобиля. Бригада сама организовывала работу, управление и контроль. Изделия доставлялись бригаде при помощи управляемого компьютером транспортера. Транспортер мог также управляться и вручную.

Кальмар выступил в качестве катализатора для остальных предприятий концерна, в том числе и для 8000 работников завода в Торсланде. Внедренная здесь схема постепенных преобразований распространилась и на другие заводы.

«Иногда меня пугает, что наши действия в «Вольво» представляются другим как инновация, — говорил Гилленхаммар, — потому что это демонстрирует, помимо всего прочего, как мало внимания уделяется организации труда. Компании тратят огромное количество времени, пытаясь

добиться творческого подхода, увлеченности и мотивации от руководителей высшего звена, но практически не занимаются остальным персоналом. До настоящего времени руководители не считали это необходимым. Мы все еще находимся в той эре, которую описывал Адам Смит много лет назад, когда «работник отказывается от своей воли, своей свободы и счастья, когда идет работать в промышленность».

Если мы сможем вернуть рабочему его свободу и счастье, или, по крайней мере, создать условия, в которых он сам найдет их, то — я в этом убежден — мы приблизимся к справедливому «постиндустриальному» обществу».

Однако лишь немногие лидеры бизнеса обладали взглядами и энтузиазмом главы «Вольво». Большинство американских и европейских компаний предпочитало выжидать и плестись в хвосте, а не показывать пример остальным. Как сказал мне в то время один из управляющих: «Перемены? Мы их не хотим — дела и так достаточно плохи».

## Заключение

Долговременная или более глубокая удовлетворенность от труда идет рука об руку с факторами, которые Герцберг назвал мотиваторами: успехом, признанием, самой работой, ответственностью и продвижением по службе. Все вместе они составляют «развивающий» аспект труда — его способность обеспечить самоактуализацию.

Проводя четкое разграничение между гигиеной и мотиваторами, Герцберг определил то, что можно назвать «двухценностной ориентацией». Подобное «черно-белое» мышление способно помочь пониманию идеи, но содержит в себе опасность упрощения. К примеру, деньги нельзя втиснуть в это прокрустово ложе без некоторого усечения. Их роль в мотивации более полно будет рассмотрена в дальнейшем материале книги. Однако даже в этом случае — как мы могли убедиться — для многих людей деньги, если их достаточно, могут утратить свою мотивирующую силу. Аналогичным образом деньги могут стать причиной сильной неудовлетворенности, если вы получаете неадекватное или несправедливое вознаграждение за свой труд.

Тем не менее мотиваторы Герцберга обеспечивают вас полезным инструментом для оценки роли или работы каждого сотрудника вашей организации. Эти мотиваторы можно сравнить с основными витаминами или питательными веществами, необходимыми для выполнения работы. Как руководитель, вы должны задуматься об обогащении труда или о расширении возможностей сотрудников, чтобы обеспечить долговременную удовлетворенность от труда. Все семь стратегий, представленные на ваше рассмотрение в третьей части книги, отражают важность «мотиваторов». Внедряя это понятие в практику, вы поможете создать дух творчества у ваших партнеров.

# Мост через пропасть

Общие философские принципы и теоретические концепции, лежащие в основе понимания мотивации, которые рассматривались в первой части книги, могут бесполезно пылиться в каком-нибудь закутке вашего сознания или в стопке книг по бизнесу в вашем книжном шкафу. Ежедневная практика, даже у тех, кто знаком с теорией, вполне может ограничиваться применением метода «кнута и пряника».

Вторую часть книги можно сравнить с железнодорожным узлом, где различные линии первых шести глав превращаются в ваше представление о самом себе как о руководителе. Преобразованные таким образом, они дают основу для действий, покидая этот узел и двигаясь дальше, к третьей части книги.

Изучив вторую часть этой книги, вы должны:

1. Понимать теории мотивации и практические исследования в контексте **МОДЕЛИ ТРЕХ КРУГОВ**, описывающей ваши основные обязанности как руководителя;
2. Сформировать четкое представление о роли **ЛИДЕРСТВА** в управлении людьми, и особенно в области мотивации;
3. Углубить собственное стремление в полной мере развить свои **НАВЫКИ** как руководителя-лидера.

ГЛАВА 7  
МОДЕЛЬ ТРЕХ КРУГОВ

При рассмотрении посвященных проблеме мотивации различных теорий и исследований, которые привлекли наше внимание, нам необходимо иметь общую картину. Как лучше понять все эти теории?

По моему мнению, модель трех кругов дает нам наилучшую основу для перспективного рассмотрения индивидуальных потребностей, мотивов и ценностей. В следующих двух главах я буду использовать ее для суммирования уже рассмотренного материала. Затем эта модель станет трамплином для перехода к третьей части книги — к семи практическим стратегиям, которые можете применить вы или ваша организация, чтобы получить максимальную отдачу от своих сотрудников.

Перекрывающиеся области потребностей

В книге об эффективном лидерстве я выдвинул предположение, что в рабочих коллективах или организациях на самом деле существуют три перекрывающихся области потребностей: потребность выполнить общую задачу, потребности коллектива или команды в единстве и индивидуальные потребности каждого работника, присущие ему как человеку и личности. Эти круги динамичны — в том смысле, что каждый из них обладает собственными мотивационными силами, наподобие магнитных полей. Эти «магнитные поля» взаимодействуют друг с другом либо позитивно, либо негативно.



Рис. 7.1. Тройственная модель потребностей

Круги, или области потребностей, воздействуют друг на друга в случае позитивных изменений в любой из них. Например:

- Успех в смысле достижения общих целей создает ощущение идентификации с группой — «чувство коллектива», как многие его называют. Момент победы уменьшает трения между людьми и существенно улучшает атмосферу в коллективе.
- Хорошие отношения в коллективе и сильный командный дух, в основании которых лежат прошлые успехи, с большой вероятностью благоприятно повлияет на область задачи и создаст более благоприятный климат для каждого отдельного работника.
- Индивидуум, потребности которого учитываются и который чувствует, что способен внести особый или существенный вклад в решение общей задачи или в создание благоприятной атмосферы в коллективе, позитивно повлияет на эти две области.

ТАБЛИЦА 7.2. Взаимодействие потребностей

	Если группа не справляется с задачей, это усилит дезинтеграционные тенденции, присутствующие в коллективе, и уменьшит уровень удовлетворения индивидуальных потребностей.
	Если наблюдается недостаток единства и гармонии в отношениях внутри коллектива, это повлияет на результаты работы и на удовлетворенность каждого человека.
	Если человек разочарован и несчастлив, он не сможет внести максимального вклада как в выполнение общей задачи, так и в создание благоприятного климата в коллективе.

В контексте общей теории трех кругов вы можете проследить, как удовлетворение индивидуальных потребностей зависит от двух других областей. Возьмите для начала ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ Маслоу — ваши собственные и вашей семьи. Рабочие коллективы и команды — это прямые наследники групп охотников и собирателей, которые были нашими далекими предками. После охоты добытая пища обменивалась и делилась — в соот-

ветствии с установившимися традициями. Мужчины-охотники и женщины-собиратели делились мясом, овощами и фруктами с членами своих семей. Впоследствии практика обмена — зачатки торговли — развилась до такой степени, что пища могла обмениваться на продукты человеческого труда. Постепенное введение денег, произошедшее около 3 тысяч лет назад, дало нам больше возможностей для обмена, чем было у наших предков, а также удобный способ накопления богатства. Вместо того чтобы получать долю от убитых животных или собранных фруктов, мы теперь получаем деньги, чтобы купить пищу для себя и своей семьи, а также обеспечить своей семье крышу над головой. Работа по-прежнему удовлетворяет наши индивидуальные потребности в пище и укрытии, причем — благодаря деньгам и банкам — делается это одновременно.

Что касается потребностей в БЕЗОПАСНОСТИ, то их вполне может обеспечить постоянная работа. Еще один критический фактор — это пенсия. Постоянство работы и финансовая безопасность одними людьми ценятся больше, чем другими. В настоящее время гораздо меньшее количество работодателей могут обеспечить полное удовлетворение потребности в безопасности — например такое, какое я обеспечил себе несколько десятилетий назад, когда стал государственным служащим, что гарантировало мне пожизненную занятость.

Обратите внимание на противоречия между кругами индивидуума и задачи в данном аспекте. Некоторые задачи предполагают риск, а риск часто является угрозой для удовлетворения самых основных потребностей индивидуума.

Наша потребность в пище для себя и своих детей и наша потребность в безопасности, хотя и являются основными, однако далеко не исчерпывают перечень индивидуальных потребностей. У нас есть еще СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ. Как мы уже видели, разнообразные организации, такие, как компании, учреждения, университеты, школы или церкви, уделяют большое внимание удовлетворению наших социальных потребностей. И мужчины, и женщины ощущают нехватку товарищеских отношений с коллегами, если по той или иной причине им приходится оставить работу.

Совместная работа над общей задачей обеспечивает возможность добиться успеха, как корпоративного, так и индивидуального. Успех обеспечивает уверенность в себе и признание других, удовлетворяя таким образом ваши ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ. Разумеется, ваша самооценка определяется не только решаемыми задачами и коллективами, в работу которых вы вносите свой вклад. Однако эти прошлые или настоящие задачи и коллективы могут играть важную роль. Хорошо известен следующий факт: государство может выделить безработному деньги на оплату еды и жилья и обеспечить ему относительную финансовую безопасность, но оно никак не поможет добиться самоуважения или уважения со стороны окружающих. Это приходит в результате совместной работы над общей задачей. Следовательно, при перманентной безработице первым страдает чувство собственного достоинства.

Остается сформулированная Маслоу потребность в самоактуализации. Вы, возможно, помните, что он был убежден: общая внешняя задача является чрезвычайно важной для удовлетворения этой потребности.

## ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ К САМОАКТУАЛИЗАЦИИ

Можно сказать, что самоактуализация через преданность интересной профессии и увлеченность важной работой являются тропинкой к человеческому счастью. Другой путь — поиски спасения души — не годится для всех, с кем мне приходилось встречаться. Это путь самоанализа и замкнутости в собственной скорлупе. Возможно, этот путь подходит для Индии или Японии — я это не отрицаю, — но я никогда не видел, чтобы кто-то извлек из него пользу в Соединенных Штатах. Единственные счастливые люди, которые мне попадались, — это те, кто хорошо справлялись с тем делом, которое они считали важным. Кроме того, это является универсальным принципом для всех самоактуализировавшихся людей, которых я приводил в качестве примера, выраженным в их преданности какому-то важному делу, в их увлеченности и идентификации себя со своим делом. Это справедливо для каждого конкретного случая.

Можно выразиться проще: спасение души является побочным продуктом работы по самоактуализации и обязанности самоактуализации.

Интересно, что некоторые последние исследования подтвердили тот факт, что люди нуждаются, даже если это не всегда им нравится, в трудных элементах задачи. Однако, прежде чем приступить к описанию этого исследования, стоит вкратце остановиться на понятии задачи.

## Природа задачи

Задача (task) имеет общие корни со словом налог (tax), и поэтому наш труд изначально имел смысл налога или повинности, налагаемой феодалом; поэтому такая работа воспринималась как обязанность или что-то в этом роде. Таким образом, само слово «задача» несет в себе оттенок чего-то тяжелого или неприятного. Задачу следует выполнять. Само это понятие предполагает необходимость приложения определенных усилий.

## Задача — это нечто данное

Следующая особенность задачи, на которую нужно обратить внимание, — это ее данность. Задача обычно дается или ставится каким-либо руководителем, например преподавателем или работодателем. В другом случае постановщиком задачи может выступать не человек, а обстоятельства или ситуа-



ция, в которой вы оказались. Если вы один из тех, кого кораблекрушением выбросило на затерянный в Тихом океане остров, или тех, кто спасся после катастрофы самолета в джунглях Южной Америки, то сложившиеся обстоятельства ставят перед вами целый комплекс задач. Нужно построить укрытие, добыть пищу и воду, позаботиться о раненых и больных, разработать план спасения.

Характерная особенность задачи заключается в том, что она существует, если можно так выразиться, вне коллектива или индивидуума: это нечто внешнее, которое требует выполнения. Она ставится перед вами либо тем, кто облечен законной властью, либо обстоятельствами. У вас нет выбора. Естественными задачами можно считать те, с которыми мы сталкиваемся, как представители рода человеческого, в нашей повседневной жизни, например потребность в еде. Основная задача всех людей — найти достаточно пищи, чтобы обеспечить выживание, и поэтому охота и собирательство первобытных людей представляли собой выполнение жизненно важных задач. Мы не можем не есть.

Это вовсе не означает, что группа людей не может собраться вместе и поставить перед собой или выбрать определенную задачу. Мне известна небольшая группа из четырех или пяти бизнесменов, которые каждый год выбирают себе маршрут для путешествия в какой-либо относительно недоступной части планеты. Из-за того что мы получаем удовольствие от совместного решения задач, по крайней мере ретроспективно, мы специально создаем себе такие возможности в спорте и на отдыхе.

### ОДНА РАБОТА И НИКАКИХ РАЗВЛЕЧЕНИЙ

В настоящее время работа утратила многие из своих традиционных характеристик. Это же утверждение справедливо и для игры. Игра все больше превращается в организованный спорт, а спорт, в свою очередь, все больше напоминает работу — своими интенсивными тренировками и серьезной подготовкой, тесным сотрудничеством тренеров и спортсменов (в рабочей атмосфере) и экономической эффективностью.

И еще один парадокс — только в том спорте, который зарождался как работа, т. е. охота и рыболовство, сейчас доминирует дух игры.

Джон Таламини и Чарльз Лейдж  
"Спорт и общество"

Мы воздвигаем перед собой горы — в буквальном и переносном смысле — для того, чтобы взбираться на них. Но даже в этом случае присутствует ощущение обязанности: перед нами стоит внешняя задача, препятствие, и если мы принимаем вызов, то появляется обязанность выполнить задачу, несмотря на все трудности, страдания и лишения. Почему еще альпинисты мирятся с потерей обмороженных пальцев на руках и ногах?

### КАКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТРУДА ПРИНОСЯТ ЧЕЛОВЕКУ НАИБОЛЬШЕЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ?

Конференция Британского общества психологов пришла к выводу, что ничто не может сравниться с трудом по способностям поддерживать удовлетворенность. Безработные люди часто пытаются получить такое же удовлетворение, напряженно работая в свободное время, но без особого успеха, отмечал доктор Джон Хауорт из Манчестерского университета.

Он обнаружил, что проблема с досугом состояла в отсутствии начальника, который заставляет вас делать то, от чего в других обстоятельствах вы постарались бы увильнуть. Преодоление нежелания выполнять неприятную работу ведет к повышению уровня удовлетворенности.

Помимо финансового вознаграждения работа способствует формированию ощущения счастья, обеспечивая определенный режим, социальные контакты, коллективную цель, чувство принадлежности и более регулярную активность.

Исследование молодых безработных показало, что эти блага могут быть получены и вне работы, в основном посредством активного и похожего на работу досуга, и что такие люди чувствуют себя более счастливыми, и что у них выше самооценка. Тем не менее все это не сравнится с той удовлетворенностью, которую дает настоящая работа.

Разница заключается в мотивации. На работе у вас нет выбора — нужно выполнять задачу, которая в противном случае останется нерешенной, — и это в конечном итоге создает ощущение удовлетворенности и благополучия. Досуг, в котором преобладает самомотивация, редко способен дать такой же результат.

Среди руководителей чувство коллективной цели и статуса являются одними из самых важных факторов высокой самооценки. Во время досуга активные занятия чаще всего связываются с удовлетворенностью жизнью.

Доктор Хауорт приходит к выводу, что фрустрация, являющаяся следствием безработицы, может быть существенно смягчена, однако многие особенности, присущие работе, очень трудно поддаются имитации.

Исследование, о котором упоминалось выше, имеет большое политическое и общественное значение — помимо подтверждения приемлемости модели трех кругов. Эти открытия настолько важны, что есть смысл привести их анализ автором одной из передовиц «Таймс».

Это означает, что определенного рода самоуважение и удовлетворенность, которые необходимы большинству людей для ощущения полноценности жизни, редко могут быть достигнуты вне оплачиваемого труда. Другими словами, независимо от того, насколько энергичным может быть досуг, он не способен создать то же ощущение цели и самоуважения, как «нормальная» работа.

Исследование доктора Хаурорта из Манчестерского университета не просто приравнивает этот уникальный вид удовлетворенности к самому факту

оплаты. Похоже, существуют более тонкие психологические отличия между зарабатыванием на жизнь и даже самым серьезным хобби. Ответы тех, кто заполнил опросники доктора Хауорта, позволяют сделать вывод, что удовлетворение приносят сами присущие работе ограничения. В формировании удовлетворенности участвуют такие факторы, как «режим, социальные контакты, коллективная цель, социальная идентификация, или статус, и регулярная деятельность. Другими словами, это необходимость пребывания в определенном месте определенное количество времени, наличие конкретных сроков выполнения поставленных задач, работа ради какой-то важной цели вместе с коллективом людей, каждый из которых играет отведенную ему роль, а также привычный распорядок всей этой деятельности.

Принуждение со стороны некой внешней силы — то, что доктор Хауорт называет «внешней мотивацией» в отличие от мотивации «внутренней», — представляется ключевым фактором, делающим оплачиваемый труд наиболее ценным источником психологического благополучия. Поставленные кем-то другим цели придают значимость работе. На досуге даже в той деятельности, которая полезна для общества, свобода ставить перед собой цели и временные ограничения часто приводит к тому, что любая деятельность может вырождаться в свободное занятие, при котором человеку трудно поддерживать чувство цели.

Люди особо отмечали, что присутствие на работе часто означает необходимость делать вещи, которые поначалу кажутся неприятными. Преодоление собственного сопротивления с целью выполнения задачи приносит удовлетворение такого рода, какое трудно получить за пределами рабочего места.

Вы можете возразить, что наши потребности не всегда совпадают с нашими желаниями. Для того чтобы помочь людям преодолеть первоначальное нежелание делать то, что требуется, особенно если это требует определенных перемен, как раз и нужен лидер. Живущий внутри нас осел не всегда хочет принимать участие в скачках с препятствиями. Но у осла могут отрасти крылья. Он может даже взлететь, подобно Пегасу, при наличии должного лидера.

**Желания человека должны выходить за пределы его возможностей.**

**Иначе зачем существуют небеса?**

**Роберт Броунинг**

## Заключение

На работе существуют три перекрывающиеся области потребностей, каждая из которых обладает своим мотивационным полем. Их можно сравнить с тремя перекрывающимися пятнами красного, зеленого и синего цветов, на которые разлагается, преломляясь, белый свет. Точно так же, как картинка на экране телевизора состоит из точек этих трех основных цветов (и трех дополнительных, когда они накладываются друг на друга), так и каждодневная

жизнь на рабочем месте состоит из сложного взаимодействия задачи, коллектива и индивидуума. Однако только отойдя назад, можно увидеть эти три круга.

Элементы трудности и напряженности, присутствующие в задаче, «внешность» или «данность» ее согласуются с человеческой природой. В том случае, конечно, если данная задача не бессмысленна. Задачи, которые вы обязаны выполнять и которые не имеют никакого значения лично для вас, попадают в категорию нудной и неприятной обязанности. Воплощением таких задач является однообразный механический труд.

Модель трех кругов дает нам чрезвычайно полезную схему основных аспектов ответственности лидера. В данной главе эта модель также помогла нам:

- понять вклад каждого из разработчиков теорий мотивации;
- рассмотреть эти теории в перспективе;
- перевести их в практическую плоскость.

## ГЛАВА 8

### УРАВНИВАЕМ ВОЗДУШНЫЕ ШАРЫ

Теперь представьте себе три круга, ЗАДАЧА, КОЛЛЕКТИВ и ИНДИВИДУМ, в виде больших разноцветных воздушных шаров. У вас есть баллон с ограниченным количеством газа. Вы можете надуть воздушные шары либо до одинакового размера, либо один из них сделать больше за счет остальных. В последнем случае ваше осознанное или неосознанное решение приведет к некоторому изменению внешнего вида модели.



В данном случае шар ЗАДАЧА увеличен за счет шара ИНДИВИДУМ. Этой схеме соответствует идея «научной организации управления» Фредерика Тейлора, в которой упор делается на производительность в ущерб коллективной работе и потребностям отдельного человека.

Несмотря на то, что круг ЗАДАЧА всегда имеет приоритет на рабочем месте, не следует слишком выделять его. Как лидер вы должны быть сфокусированы на задаче, но одновременно видеть и другие круги.

Упражнение

Вы являетесь капитаном спонсируемой крупной компанией яхты, которая принимает участие в кругосветных гонках. Вашему спонсору крайне нужна хорошая реклама. За день до окончания гонки вы начинаете быстро настигать лидера, японский тримаран. Внезапно один из членов вашей команды падает за борт в штормящее море. Если вы остановитесь, то проиграете гонку. Как вы поступите?

В приведенной выше искаженной модели трех кругов индивидуум оказывается в подчиненном положении по отношению к задаче, просто способом достижения цели. Для компенсации такого подчиненного положения используется высокая зарплата. Расплачиваться, возможно, придется физическим или психическим здоровьем.

Хозяева и руководители проявляют естественную склонность к такому положению дел. Для многих корпораций основным мотивом является прибыль. Именно в этом кроется причина появления профсоюзов и профессиональных ассоциаций: защищать и представлять интересы индивидуума перед



В данном случае увеличен шар КОЛЛЕКТИВ, или ОРГАНИЗАЦИЯ — частично за счет ЗАДАЧИ, но в большей степени за счет ИНДИВИДУМА. Школа «человеческих взаимоотношений», которую связывают с Элтоном Майо и хоторнскими экспериментами, относится именно к такой модели.



Увеличенный шар ИНДИВИДУУМ в данном случае понизил значение ЗАДАЧИ и КОЛЛЕКТИВА. Эти потребности представляются вторичными по отношению к потребностям индивидуума, в число которых входит и самоактуализация. Такому подходу соответствуют теории Маслоу и Герцберга.

лицом интересов задачи, а также коллектива или организации. Подобное акцентирование групповых ценностей и настоящая потребность в принадлежности может отражать определенную фазу в развитии личности большинства людей. Кроме того, это может быть отличительной особенностью некоторых культур, например американской в период после Второй мировой войны. Такой подход является характерной чертой японского общества, в котором людей приучают ставить на первое место потребности группы или организации.

Теперь вы можете отчетливо видеть, что теории Маслоу и Герцберга могут рассматриваться как острая реакция на чрезмерное увеличение шаров ЗАДАЧА и КОЛЛЕКТИВ. В таком случае они необходимы. Рисуя схему индивидуальных потребностей и мотивации, они дают нам возможность отрегулировать клапан баллона с газом и достичь более сбалансированной модели.

Тот факт, что теперь все три круга имеют одинаковый размер, не означа-



ет, конечно, что всем им все время уделяется одинаковое внимание со стороны лидера. Возможно, вам понадобится на длительный период полностью сосредоточиться на задаче. Но даже в этом случае — если вы хороший лидер — вы найдете или выделите время, чтобы укрепить свой коллектив и поддержать каждого отдельного его члена, поскольку они, по всей видимости, будут работать так же напряженно, как и вы сами. Однако вам необходимо инвестировать в эти два связанных с ЛЮДЬМИ круга и в другое время. Если вы этого не сделаете, то эти два источника (сменим метафору) пересохнут. Они являются вашими нефтяными скважинами — источниками ЭНЕРГИИ, которая находится в вашем распоряжении.

Соглашения и трансформации

Каким образом «теория ожиданий» соотносится с моделью трех кругов? Если вы транспонируете модель на уровень корпорации, то она будет выглядеть следующим образом:



Рис 8.1. Три основные области

Обратите внимание, что круг ИНДИВИДУУМ остался неизменным. Поступая на работу в организацию, вы всегда подписываете официальный контракт, в котором перечислено все, что ожидают от вас, а также то, что вы вправе ожидать от ОРГАНИЗАЦИИ, в том числе:

- ваши обязанности или вклад в корпоративный труд (описание работы);
- ваша связь с целым (ваше место в структуре);
- материальное вознаграждение за ваш труд.

Последний пункт особенно важен, поскольку деньги являются универсальным средством обмена. Таким способом могут удовлетворяться многие перечисленные Маслоу потребности, включая и потребности вашей семьи.

На самом деле, как мы уже убедились, многие нематериальные потребности и мотивы удовлетворяются — по крайней мере частично — в контексте совместной деятельности людей. Позвольте мне кратко перечислить, каким образом различные аспекты ЗАДАЧИ и КОЛЛЕКТИВА удовлетворяют пять групп потребностей, которые выделил Маслоу.

ТАБЛИЦА 8.2. Потребности индивидуума по отношению к задаче и коллективу

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ	ЗАДАЧА / КОЛЛЕКТИВ
Физиологические	Работа над ЗАДАЧЕЙ обеспечивает деньгами для оплаты счетов в супермаркете при покупке продуктов, а также для оплаты жилья для вас и вашей семьи.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ	ЗАДАЧА / КОЛЛЕКТИВ
<b>Безопасность</b>	И здесь свою роль играют деньги в виде страховок и пенсий. В отношении физической безопасности большую роль может сыграть КОЛЛЕКТИВ. Пилот самолета доверяет инженеру закрыть крышки бензобаков.
<b>Социальные</b>	Здесь важную роль играет рабочий КОЛЛЕКТИВ — или, скорее, целая сеть коллективов, таких, как проектные группы, — и ОРГАНИЗАЦИЯ. Добавьте сюда взаимоотношения с постоянными поставщиками и клиентами.
<b>Уважение</b>	Можно дать безработному деньги, чтобы оплатить еду и жилье, однако очень сложно обеспечить ему уважение окружающих или должное самоуважение. Эти чувства связаны с тем, что человек является членом КОЛЛЕКТИВА, выполняющего общую ЗАДАЧУ.
<b>Самовыражение (в узком смысле)</b>	Самовыражение есть побочный продукт упорной и самоотверженной — на грани ваших возможностей — работы над важным ЗАДАНИЕМ, к которому вы испытываете склонность. Других, более легких или обходных, путей не бывает.

Заключая контракт с организацией, вы производите оценку, а иногда и торгуетесь в соответствии с положениями «теории ожиданий». Стоит ли эта работа затрачиваемых усилий? Насколько высока зарплата? Каковы мои ожидания? Чего ждут от меня?

При этом и организация, и вы сами оцениваете степень пересечения ваших интересов. Организация хотела бы знать, что перспективы роста и финансовое вознаграждение достаточны для вашей мотивации. Вы, в свою очередь, обязательно зададите тот же вопрос.

Однако такого рода рациональная оценка, основанная исключительно на официальном контракте, является лишь первым шагом. Существует значительная разница между законным минимумом, который контракт обязывает каждую из сторон предоставить другой, и потенциальным вкладом, который должна внести каждая сторона для выполнения общей задачи.

В третьей части книги я укажу шесть способов, при помощи которых можно добиться максимальной отдачи от людей — в противоположность официальному минимуму или даже излишней энергии и увлеченности. Однако с учетом законов взаимности и эквивалентного обмена можно смело заявить, что вы никогда не получите максимума, если не будете отдавать максимума. Организации, которые хотят пойти по этому пути, должны ждать, что путь этот будет нелегким. Он требует, к примеру, трансформации руководителей в лидеров. Лидеры отдают себя делу и часто — хотя и не всегда — получают соответствующий отклик.

Как правило, настоящие человеческие качества проявляются лишь в исключительных ситуациях, таких, как серьезные кризисы. Можно привести множество примеров, когда люди посвящают себя служению другим или великой любви. Это величие духа одновременно способствует хорошему лидерству и ответной реакции на него, если таковое присутствует. Между лидером и его коллегами может сформироваться психологический контракт доверия и взаимной самоотдачи, который является необыкновенно прочным. Этот контракт должен быть двусторонним, хотя часто благородство в отношениях и поступках наблюдается именно со стороны лидера.

### ДОКТОР ДЖОНСОН О БРИТАНСКОМ СОЛДАТЕ

Доктор Сэмюэл Джонсон, ученый и автор первого словаря английского языка, однажды заметил, что отличительной особенностью английского солдата является его великодушие. «Его благородство души проявляется не только в отваге, — продолжал Джонсон, — но и в качествах, которые он ожидает увидеть в своих офицерах. Он надеется на них как на лидеров, и офицеры со своей стороны крайне удовлетворены тем, что солдаты идут за ними».

«Значит, солдаты безынициативны?» — спросили его. «Вовсе нет, — ответил Джонсон. — Каждый солдат в красном мундире считает лидерство офицера данью своей собственной преданности и чести мундира. Что касается других наций, — добавлял он, — то у них офицеры не ведут за собой своих людей, а следуют за ними, чтобы убедиться, что никто не уклоняется от исполнения своего долга».

Формирование подобного психологического контракта, основанного на взаимном доверии, является основой управления. Это вызов, встающий в наши дни перед организациями, которые действительно стремятся к совершенству.

### Заключение

В целом можно выделить несколько общих суждений относительно человеческой природы, которые могут служить мостиком между двумя частями — практической и теоретической — этой книги. Быть одновременно реалистом и мечтателем — это довольно редкий среди людей дар, однако именно это качество требуется от вас как от лидера. Люди парадоксальны, непредсказуемы и загадочны, но они раскроют свое величие тому, кто распознает в них тех, кем они могут быть.

- Каждый из нас — это личность, но полноценной личностью и самим собой мы становимся только в отношениях с другими людьми и значимой для нас работой.

- Мы обладаем воображением и творческими способностями, но только во взаимодействии с другими, независимо от того, работаем ли мы индивидуально или в коллективе.
- Мы любим добиваться успеха, но наши личные достижения оказываются действительно эффективными только как часть общего успеха.
- Мы самостоятельны, и у нас есть внутренние мотивы, однако мы одновременно стремимся найти лидера в своей области — даже только ради того, чтобы координировать нашу деятельность с работой остальных и изредка напоминать нам, кто мы такие.
- Мы достаточно умны, чтобы понимать разницу между внешним вознаграждением, таким, как деньги, и менее осязаемыми, но очень реальными вознаграждениями от труда; и те, и другие в различной степени важны для нас, в зависимости от нашей индивидуальной системы ценностей.
- У нас есть скрытое желание оставить мир после себя лучше, чем он был до нас, и, если наша работа может способствовать выполнению этой задачи — даже ценой каких-то лишений для нас самих, — она приносит нам бесценные плоды.

Ни одно описание человеческой природы нельзя считать полным, но вам достаточно быть на 90% правым относительно 90% людей, с которыми вы имеете дело. Разумеется, бывают и неудачи. Попадают также и исключения из правил.

Однако люди откликаются на проницательность. Эта проницательность должна включать реалистический и одновременно оптимистический взгляд на людей, подобный тому, который я кратко описал выше.

Если вы обращаетесь с людьми, как с теми, кто они есть, они остаются такими же. Но, если вы обращаетесь с ними, как с теми, какими они должны быть, они становятся лучше.

Гете

## ГЛАВА 9

### ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ

Будучи лидером, вы обязаны удовлетворять три перекрывающиеся области потребностей. Это не значит, что вы должны делать всю работу сами — такое бремя непосильно для одного человека. Однако вы выступаете в роли дирижера оркестра, все члены которого должны вносить свой вклад в каждую из областей.



Рис. 9.1. Основные обязанности лидера

## Функции лидерства

Совершенно очевидно, что для того, чтобы коллектив выполнил поставленную задачу и был работоспособен, должны выполняться определенные функции. В данном контексте под функцией я подразумеваю любое поведение, которое удовлетворяет одну или несколько групп потребностей, или областей ответственности лидерства, как их еще можно назвать. Определение цели, планирование и воодушевление коллектива — все это примеры функций. Ниже приводится более полный их список.

ТАБЛИЦА 9.2. Некоторые основные функции лидерства

ФУНКЦИЯ	ЭЛЕМЕНТЫ
<b>Планирование</b>	Поиск всей доступной информации. Постановка задачи или цели коллектива. Составление осуществимого плана (в соответствии с приемлемой схемой принятия решений).
<b>Инициирование</b>	Знакомство коллектива с задачей и планом. Объяснение, почему данная задача или план являются необходимостью. Распределение заданий между членами коллектива. Установка групповых стандартов.
<b>Контроль</b>	Поддержание групповых стандартов. Воздействие на темп работы. Обеспечение, чтобы все предпринимаемые шаги были направлены на достижение цели. Организация необходимых дискуссий. Побуждение коллектива к действию/решению.
<b>Поддержка</b>	Выражение одобрения отдельным людям и признание их вклада в общее дело. Поощрение коллектива/отдельных людей. Наказание коллектива/отдельных людей. Формирование командного духа. Снятие напряженности при помощи юмора. Улаживание спорных вопросов или помощь в их изучении.

ФУНКЦИЯ	ЭЛЕМЕНТЫ
<b>Информирование</b>	Объяснение задачи и плана. Предоставление новой информации коллективу, т. е. поддержание их «в курсе дела». Получение информации от коллектива. Соответствующее резюмирование предложений и идей.
<b>Оценка</b>	Проверка осуществимости идеи. Оценка последствий предлагаемого решения. Оценка работы коллектива. Помощь коллективу в оценке своей работы в соответствии с установленными стандартами.

Названия и определения для функций ни в коей мере нельзя считать раз и навсегда фиксированными. Однако такие основные действия, как постановка задачи, планирование, инструктаж, контроль, поддержка (коллектива и отдельных людей), информирование (связующая роль лидерства) и оценка, являются одними из самых важных и присутствуют практически во всех списках.

«Разве среди них нет мотивирования? — однажды спросили меня на одном из семинаров. Прежде чем я успел ответить, задавший этот вопрос человек сам ответил на него: — Возможно, мотивация является результатом должного исполнения всех этих функций».

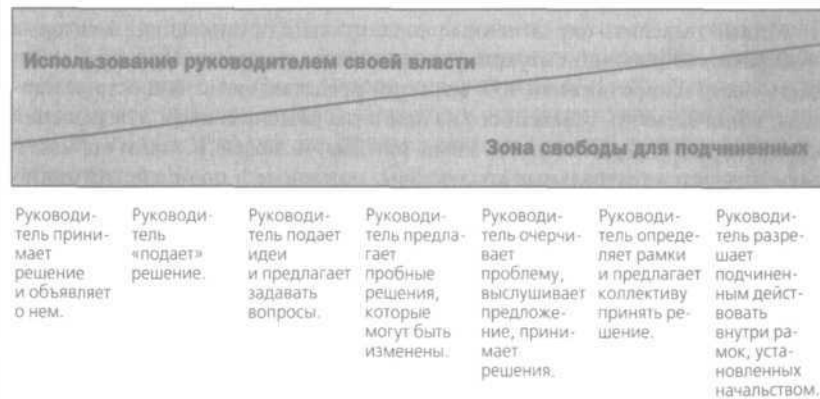


Рис. 9.3. Континуум коллективных решений

## Коллективные решения

Не забывая о широких возможностях, открывающихся для членов коллектива при наличии лидерства во всех трех описанных выше областях, особенно полезно подробнее исследовать степень, в которой лидер должен делиться с

другими своей основной функцией, функцией принятия решений, которая составляет основу таких более конкретных функций, как постановка задач и планирование.

В интересной диаграмме, помещенной в «Гарвард Бизнес Ревю» (1959), Танненбаум и Шмидт отображали возможности участия в принятии решений. Эту диаграмму можно сравнить с пирогом: в одном конце он полностью достается руководителю, в другом львиную долю забирает себе коллектив. С точки зрения взаимодействия между лидером и отдельным ведомым, континуум также иллюстрирует степень делегирования, допустимую в контексте данного решения.

Можно много говорить (и было сказано) о продвижении как можно дальше в правую часть континуума, поскольку чем в большей степени люди задействованы в принятии решений, касающихся непосредственно их, тем сильнее их мотивация выполнять эти решения — при условии, что они верят в честность лидера, который предлагает им разделить ответственность. Тем не менее факторы ситуации (особенно природа задачи и время, выделенное на принятие решения) и группы (особенно установки, знания и опыт членов коллектива) естественным образом ограничивают степень продвижения по континууму к его правому краю. Другими ограничивающими факторами могут выступать личные качества лидера или система ценностей и философия конкретной организации — факторы, которые не могут быть охарактеризованы как естественные или внутренние, подобно ситуационным и групповым ограничителям.

Можно выделить определенные коллективы и организации, в которых специфические рабочие ситуации (в отличие от реальных, которые могут иметь место на протяжении 90% времени) представляют собой острые кризисы, когда времени, отведенного на принятие решения, мало, а от решений одного человека может зависеть жизнь или смерть людей. К таким организациям относятся театральные коллективы, пожарные и полицейские бригады, экипажи самолетов, военные подразделения. Однако они не всегда находятся в кризисных ситуациях, и в целях тренировки — если для этого нет других причин — им нужно изучить шкалу принятия решений. Более того, несмотря на то, что не всегда возможно принимать коллективные решения относительно целей, обычно имеется возможность в той или иной степени привлекать остальных к принятию решений относительно средств (методы, приемы, условия и планы).

Не следует тратить время на бесплодные попытки найти определенную точку на шкале, или «стиль» управления, который является «наилучшим». Вместо этого нужно рассматривать континуум как скользящую шкалу или как термометр, на котором указаны точки кипения и замерзания. На какой точке шкалы мы остановимся, зависит от рабочей ситуации, сложившейся в данном коллективе или организации. К примеру, существует большая разница между подразделением новобранцев в армии и исследовательской лабораторией компании, работающей в области электроники или химии.

Почему человек становится лидером? Вот общая концепция лидера, которую я могу вывести на основе своих исследований. Этот человек обладает:

- определенными качествами личности и характера, которые
- соответствуют общей ситуации и
- подкреплены должным уровнем специальных знаний и опыта, который
- способен выполнять необходимые функции, чтобы направлять коллектив к выполнению задачи, одновременно
- поддерживая и формируя единство этого коллектива,
- обеспечивая в рациональной пропорции вклад других членов коллектива в общее дело.

Эти пункты формируют схему, объединяющую основные направления исследования природы лидерства, не лишая ее естественной тайны, присущей любым человеческим взаимоотношениям.

## Лидер или руководитель — или то и другое вместе

Как мы уже видели, Дуглас Макгрегор в своей работе «Человеческий аспект производства» предположил, что все руководители и организации могут быть поделены на тех, кто не ценит человеческий фактор (теория X), и тех, кто ценит его (теория Y). Те, кто придерживаются высокого мнения о человеке, как сам Макгрегор, склонны считать термин «управление» синонимом термина «лидерство». Опыт Второй мировой войны, а также поддержка таких авторитетных сторонников лидерства в управлении, как лорд Слим, еще больше воодушевили тех, кто придерживались взглядов на руководство как на лидерство.

### О РАЗНИЦЕ МЕЖДУ ЛИДЕРАМИ И РУКОВОДИТЕЛЯМИ

«Начнем с того, что в армии мы говорим не об «управлении», а о «лидерстве». Это важно. Есть разница между лидерами и руководителями. Лидер — человек, который следует за ним, представляют собой древнейший, наиболее естественный и эффективный тип человеческих отношений. Руководитель и те, кем он руководит, являются более поздним образованием, и они лишены этой романтики и исторических корней.

Лидерство принадлежит к духовной области; это сплав личности и предвидения. Оно проявляется себя как искусство. Управление рационально; оно в большей степени связано со статистическими расчетами, методами, графиками и рутинной. Оно проявляется себя как наука. Руководители необходимы; лидеры важны. Хорошая система даст эффективных руководителей, но в большем количестве, чем ей необходимо.



Мы должны найти руководителей, которые не только являются умелыми организаторами, но и вдохновенными и умеющими вдохновлять лидерами, которым суждено занять высшие руководящие должности. Такие люди соберут вокруг себя сплоченные команды подчиненных, похожих на них самих и обладающих специальными знаниями, чья эффективность, энтузиазм и преданность будут непобедимы. Постепенно это осознается все больше и больше, и потребность в лидерстве возрастает...»

Фельдмаршал лорд Слим  
в послании Австралийскому институту управления (1957),  
в бытность свою генерал-губернатором Австралии

Отдельные фрагменты прежних концепций управления существуют до сих пор. Для их понимания необходимо помнить, что в девятнадцатом веке руководители разного ранга выбирались в основном из профессионалов, уже нанятых предпринимателем-собственником; главным образом они набирались из инженеров и бухгалтеров. В настоящее время считается, возможно несправедливо, что инженеры имеют дело с механизмами и машинами, а бухгалтеры — с цифрами. Мышление и тех, и других считают системным.

Опора на системы (и в конечном итоге на более научный подход), имеющая в своей основе доминирование инженеров и бухгалтеров на ранних стадиях управления промышленными предприятиями, придает современной теории управления одну из ее важнейших особенностей — в ней отсутствует понятие лидерства. Однако — и это каждое поколение открывает для себя заново — системы являются лишь частью решения: другая половина — это люди, работающие в данной системе.

Эти первые руководители и их наследники перенесли свои механистические представления на проблему управления «работниками». Они рассматривали человека как вещь, как «винтик» системы. Организация в целом представлялась им машиной, которой они «управляли». Эта механистическая философия «научной организации управления» прочно связана с американским инженером Фредериком В. Тейлором, чье влияние в этом вопросе было наиболее сильным в период с 1905 по 1917 год.

Если отбросить отношение Тейлора к человеку, то его работа может рассматриваться как одна из стадий развития теории управления. В его учении особый упор делался на функции планирования и контроля. Помимо всего прочего, введение понятий системы и системного мышления — внедрение науки в управление — сулило повышение производительности.

В теории управления за три века ее существования появились различные нюансы и ответвления — в основном в девятнадцатом веке, когда проходило ее формирование. Некоторые из них в настоящее время считаются спорными, например механистические концепции человека и организации.

Положительным можно считать то, что такое понятие, как администрирование, и особенно финансовое администрирование, по-прежнему тем или иным образом связывается с управлением. Я считаю, что хороший руководитель не может не быть хорошим администратором.

Понятие лидерства тоже неоднозначно. Начнем с того, что такие понятия, как изменение и лидерство, тесно связаны между собой. Изменения подчеркивают необходимость лидерства; и наоборот, лидеры склонны вызывать изменения, даже если остальные не видят в них необходимости. Руководителей часто рассматривают как тех, кто должен достичь целей, поставленных другими (владельцами, директорами). Лидеры считаются ответственными за новые цели и задачи, тесно связанные с основной целью организации, а также с изменяющейся и воздвигающей препятствия окружающей обстановкой.

Другие важные особенности лидерства были открыты — или повторно открыты — в последнее десятилетие. Руководители часто прибегают к мотивации посредством баланса вознаграждений и угроз; их способы мотивации других людей могут даже лежать на грани манипуляции. Лидеры тоже прибегают к поощрениям и наказаниям, но они еще увлекают за собой личным примером; они вселяют уверенность и будят в других людях истинный энтузиазм и преданность делу. Известно следующее высказывание: «Ты назначен руководителем, но ты еще не стал лидером, пока твое назначение не ратифицировано душой и сердцем тех, кто работает под твоим началом».

Таким образом, руководство и лидерство — это пересекающиеся понятия. Одно из них ни в коем случае не исключает другого. Управление в своем лучшем проявлении с формальной точки зрения похоже на лидерство. Руководитель часто — но не всегда — является лидером в какой-то отрасли промышленности или бизнеса. Подобно всем лидерам, он одновременно коллега и подчиненный; роль члена коллектива для него в равной степени необходима и позитивна.

Лидерство не существует само по себе: оно всегда проявляется в определенной ситуации. Лидеру в бизнесе нужны технические и экономические знания: он должен служить примером тех качеств, которые требуются от тех, кто занят в данной области. Лидер-руководитель должен персонифицировать качества хорошего руководителя. Это включает в себя такое неотъемлемое качество, как умение распределять различные ресурсы: деньги, собственность, время. Руководитель также должен с уважением относиться к системам и использовать их в работе, поскольку для любой организации важно достижение баланса между порядком и свободой.

Лидерство имеет и такие особенности — чувство цели, умение предвидеть и воодушевление, — которые в настоящее время важны для руководителей всех уровней. Лидерство определяется тремя областями потребностей:

- выполнением поставленной задачи;
- формированием и сохранением коллектива;
- мотивированием и развитием индивидуума.

Это и есть ваши основные обязанности как лидера или руководителя. Обратите внимание, что мотивирование других теперь является одним из основных аспектов вашей роли как руководителя.

## Взгляд сверху

Одно из основных отличий между лидерами и менеджерами заключается в том, что лидеры более заметны. Поэтому лидер имеет возможность побуждать, поощрять и даже воодушевлять людей, если того требует ситуация. И находиться там, где он нужен.

Таким образом, в качестве лидера вы должны быть отстраненными и одновременно готовыми вмешаться в случае необходимости. Под понятием «отстраненный» я не имею в виду безразличие или физическое отсутствие. На самом деле важно — я уже подчеркивал это, — чтобы вы оставались в тесном контакте с людьми. Именно в этом кроется настоящая причина того, почему вам следует выходить из своего кабинета или — еще лучше — вообще не иметь кабинета в традиционном понимании этого слова.

Зачем вам «ходить на работу» или встречаться с теми, кто ее выполняет? Худший вариант, когда это делается ради видимости — своего рода рекламная акция — или потому, что вы купили модный костюм. Руководитель высшего звена, без определенной цели слоняющийся по предприятию, может быть неэффективным и контрпродуктивным.

Руководитель крупной инжиниринговой компании Артур Гендерсон прежде был финансовым директором компании. Бухгалтер по профессии, он был убежден, что бизнесом можно управлять при помощи финансовых смет. Однако его новый начальник отдела кадров убедил его, что нужно появляться на производстве.

Работникам поначалу было приятно видеть его. Он поболтал со служащим о воскресном матче в гольф, поделился планами перевести всех в офис с открытой планировкой, к которым все отнеслись без всякого энтузиазма. С рабочими на производстве он обсудил успехи местной футбольной команды, а затем остановился рядом с занятым водителем погрузчика и перекинулся с ним несколькими фразами. «У вас есть ко мне вопросы?» — спросил он в конце разговора. «Да, — ответил водитель. — Кто вы, черт побери, такой?»

Группа руководителей высокого ранга приняла решение совершить недельную экскурсию на один из головных заводов японской автомобильной фирмы «Тойота». Во время встречи с главой компании один из них спросил: «Можете ли вы объяснить нам, почему столько времени вы проводите за пределами своего кабинета? В нашей стране у нас так много бумажной работы, что мы просто не имеем такой возможности».

«Леди и джентльмены, — ответил президент компании «Тойота», — это очень просто. Мы не производим автомобили «Тойота» в моем кабинете».

Руководитель «Тойоты» ближе к истине, чем Артур Гендерсон из приведенного выше примера. Как лидер вы должны держать в поле зрения все три области — ЗАДАЧУ, КОЛЛЕКТИВ и ИНДИВИДУУМА, а также видеть, как они взаимодействуют друг с другом.

**Взгляд лидера сверху** — в достаточной степени издалека, чтобы поддерживать взаимодействие трех областей, не слишком близко, чтобы не застрять на одной из областей.

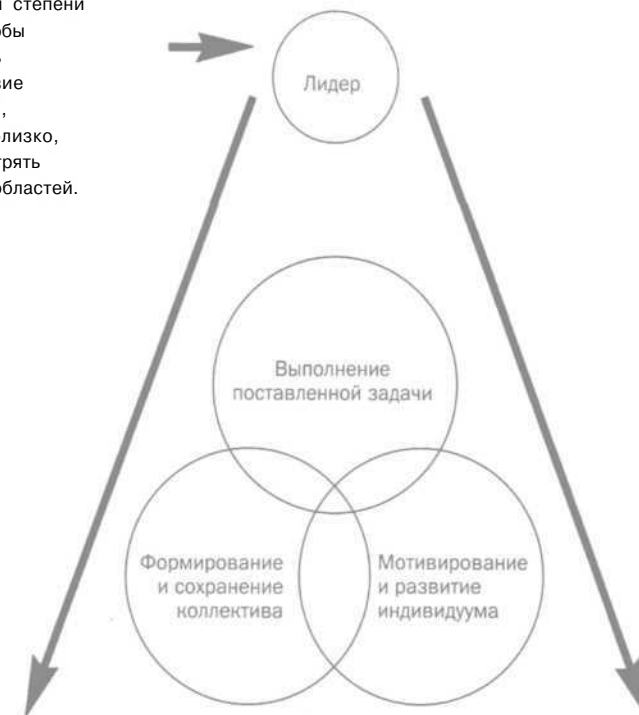


Рис. 9.4. Взгляд лидера сверху

## Заключение

Разумеется, было бы большой ошибкой рассматривать лидера только как человека, который мотивирует других. Лидерство также подразумевает указание направления движения в эпоху перемен. Оно связано с формированием коллективов.

Точно так же мотивацию нельзя приравнять к предвидению и воодушевлению, хотя и эти функции играют отведенную им роль. Хорошим лидером можно стать только при условии концентрации на всех трех областях. Выполняйте основные функции лидерства осознанно, с соответствующим пониманием и умением.

По возможности делитесь ответственностью принятия решений. В эффективной мотивации ничто не может сравниться с воодушевлением — воодушевление преобразует все действия хорошего лидера.

## ГЛАВА 10

### ВООДУШЕВЛЕНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

В своей книге «Проблемы лидерства» (1987) американцы Джеймс Каузес и Барри Познер выделили пять признаков, которые отличают настоящих лидеров.

- Лидеры бросают вызов процессу. Лидеры ищут возможности. Они экспериментируют и идут на риск, постоянно побуждая других людей превышать собственные возможности.
- Лидеры формируют общие взгляды. Лидеры предвидят возможное будущее и убеждают людей двигаться вместе с ними в этом направлении.
- Лидеры побуждают других к действию. Лидеры придают силы другим и укрепляют сотрудничество.
- Лидеры являются образцом для подражания. Они подают другим пример своим собственным поведением и планируют промежуточные победы, чтобы стимулировать движение.
- Лидеры поднимают дух. Лидеры ценят и уважают вклад каждого и радуются успеху всего коллектива.

Обратите внимание, как часто слово «вдохновлять» появляется в наше время в различных дискуссиях, причем не только в контексте необходимости лидерства. Это слово легко произнести, правда? Но удастся ли вам это сделать? Можете ли вы на самом деле вдохновить других? Является ли это качеством присущим прирожденному лидеру? Не подлежит сомнению, что способность вдохновлять других можно сравнить с горой Эверест в области мотивации. Способны ли вы взобраться на эту гору?

Я не могу ответить на эти вопросы за вас. Однако для того, чтобы помочь вам разобраться в них, в этой главе кратко описано все, что мы подразумеваем под вдохновением. Это, как минимум, помешает слову вдохновение стать в один ряд с устаревшими и забытыми терминами вышедших из употребления теорий управления.

Как утверждает итальянская пословица, «если вам нужна чистая вода, идите к источнику». Поэтому стоит обратить внимание на происхождение самого слова «вдохновение». В буквальном смысле оно связано с глаголом «вдыхать» — от латинского слова *spiritus*. Древние говорили, что дыхание есть жизнь. Доказательство этому можно найти в библейской истории Творения: «И создал Господь Бог человека из праха земного, и вдунул в лицо его дыхание жизни, и стал человек душою живою».

На иврите слово «Бог», воплощавшее в себе духовную силу, совпадало со словом, обозначающим ветер пустыни. Смысл этого заключался в том, что дух, или дыхание Господа, мог вдыхаться в людей, таких, как цари и проро-

ки Израиля. В одном из христианских гимнов эта метафора предстает в виде молитвы, когда верующий просит Господа вдохнуть в него новую жизнь.

Обратите внимание, что в этих представлениях мужчины и женщины обладали душой, которую можно в определенном смысле сравнить с радиоприемником.

Другими словами, люди — одни в большей степени, а другие в меньшей — способны вдохновляться Святым Духом. Однако наши души — это не просто воздушные шарик или флюгеры. Хорошо это или плохо, но они живут своей активной жизнью.

В настоящее время мы привыкли разделять в человеческом существе разум и тело, причем мы считаем, что разум целиком и полностью является функцией или проявлением деятельности человеческого мозга.

Однако в обычной жизни, освященной культурными традициями, мы по-прежнему распределяем некоторые функции мозга по всему телу. Сердце, например, считаетсяместищем чувств (в древнем Израиле считалось, что они сосредоточены в кишечнике или желудке). Так мы можем говорить, что руководитель «нутром чувствует» ситуацию. Кроме того, мы продолжаем использовать понятие духа по отношению к отдельным людям, коллективам и организациям. Дух предполагает:

- активную или важную движущую силу в человеке,
- определенный характер, нрав или склонность, которые присутствуют в человеке или в группе, проникают в них или оживляют их,
- настроение, чувство или образ мыслей, которые присутствуют во всех размышлениях, взглядах или действиях,
- что человек, коллектив или организация рассматриваются по отношению к их характеру или склонности,
- основные характеристики или качества человека или группы, которые определяют его духовные принципы.

Теперь мы можем понять, почему, по выражению лорда Слима, лидерство относится к духовной сфере. Несмотря на то, что наша мотивация в значительной степени прямо или косвенно определяется нашим телом и его потребностями, в еще большей степени на нее влияет наш дух.

### Эффекты воодушевления

Воодушевление нельзя пощупать руками, но оно тем не менее реально существует. Подобно электричеству, которое тоже реально, но невидимо, вдохновение можно определить по производимым эффектам. Что же это за эффекты?

В Библии дух изначально рассматривается как сверхъестественная и демоническая сила, а не только божественная. Его воздействие проявляется

езде, где люди выходят за границы своих природных возможностей, как в добре, так и в зле. Дух стоит за подвигами Самсона, мудростью Иосифа и страстными проповедями и деяниями апостолов.

Таким образом, дух является активной силой, или энергией, которая проникает в людей. Это существо высшего порядка, таинственное и неуловимое, как ветер пустыни, который возникает ниоткуда и проникает в палатки бедуинов.

Под влиянием его сверхъестественной силы люди выходят за границы человеческого знания, физических возможностей или выносливости, подобно тому, как реки выходят из берегов. Ниже приведены слова, которыми мы обычно описываем это преодоление барьеров и проникновение в новые области:

**НАРУШАТЬ** — предполагает выход за границы, установленные властями, традициями или предыдущим соглашением.

**ПРЕВОСХОДИТЬ** — предполагает превосходство в качестве, достоинствах или умениях.

**ПРЕСТУПАТЬ ПРЕДЕЛЫ** — предполагает существенное превышение обычных ограничений.

**ОТЛИЧАТЬСЯ** — предполагает преимущество в достижениях или качестве и может означать превосходство над всеми остальными.

Обратите внимание, что понятие превосходства, являющееся центральным для бизнеса, берет свое начало в приведенных выше определениях.

Представляется, что людей можно привести к обычным уровням производительности при помощи естественных мотивов, в основе которых лежат страх и стимулы. Однако для того, чтобы выйти за установленные пределы, требуется нечто большее — воодушевление.

## Отличительная особенность Нельсона

Одной из лабораторий для изучения воодушевления является поле битвы. Что оно может рассказать нам об этом загадочном факторе? Поле битвы в этом отношении интересно и важно потому, что на протяжении многих веков большое количество людей попадало в более или менее сходные обстоятельства. И всегда на поле сражения присутствовал боевой дух. Это воодушевление часто ослаблялось страхом, беспокойством, неопределенностью или хаосом.

Тем не менее иногда солдаты выходили за пределы своих возможностей. Они совершали беспримерные подвиги. Горстка людей — подобно 300 спартанцам, которые обороняли Фермопильский проход от огромного персид-

ского войска, — оказывала сопротивление во много раз превосходящим силам противника и иногда даже выходила победителем. В чем же секрет?

Один из его компонентов — это надлежащее лидерство. Как писал греческий драматург Еврипид в четвертом веке нашей эры: «Десять солдат под руководством мудрого командира способны победить сотню, оставшуюся без руководства». Но каков механизм этого лидерства?

Для осмысления этого нужно вернуться к понятию духа. Возможно, именно дух является наименее индивидуалистической или приземленной из всех наших характеристик. Он может жить в нас, но, если можно так выразиться, не является частью нас. Он не принадлежит нам. Следовательно, на этом уровне мы можем быть в большей степени подвержены влиянию. Кроме того, мы сами способны оказывать влияние или посылать «радиоволны», которые будут восприниматься другим индивидуальным духом или неким общим духом многих людей.

Если дело обстоит именно так, тогда вы можете видеть, что «высший дух», живущий и действующий среди людей, может оказывать воздействие, далеко выходящее за рамки ожидаемого.

Этот эффект многократно усиливается в необычных обстоятельствах — таких, как страх и неопределенность войны, — и это делает дух особенно восприимчивым к влиянию.

«Я никогда не встречал человека нашей профессии... который обладал бы магической способностью передавать другим дух, руководящий его собственными действиями... это справедливо для всех, кроме Нельсона».

Адмирал лорд Сен-Висент в письме к Нельсону

Надежда — это кислород для человеческого духа. Формируя уверенность и гордость в других людях, укрепляя уверенность в себе как в лидере, руководителе или специалисте — особенно в контексте предложенного вами плана, — вы вдыхаете надежду в ситуацию, которая раньше могла характеризоваться лишь депрессией, унынием, растущей апатией и даже отчаянием, из черной дыры которого не было никакой надежды выбраться. Разве можно желать большего?

## Как воодушевить других

После того как вы проинформировали людей о том, что должно быть сделано, и убедили их, что в этой задаче нет ничего невозможного, у вас затем появляется шанс обновить их взгляд на ситуацию. Почему мы проходим через все испытания вместе? Почему стоит это делать? Вспомните одно из изречений Мартина Лютера: «Все в этом мире движимо надеждой».

Эти вопросы, или проблемы, особенно актуальны для солдат, многим из которых придется пожертвовать своей жизнью. Ради чего? Что же это за ве-

ликая надежда, воодушевляющая людей? Победа? Да, но для чего? Как лидер вы должны обладать способностью простым, понятным и образным языком дать ответ на этот основной вопрос — ради чего все это?

Мы можем смутно догадываться, что для того, чтобы вдохновить нас, нарисованная лидером картина должна отражать не только препятствие или вызов. Она должна содержать в себе искры надежды, что тем или иным образом в результате наших усилий, даже самых скромных, мир станет лучше как для наших семей, так и для всего человечества.

### ВРАГ ВНУТРИ НАС

Самый страшный враг, с которым нам приходится сражаться, — это апатия — безразличие, вызванное не отсутствием знаний, а беспечностью, поглощенностью другими занятиями или самодовольством.

Сэр Уильям Ослер

Не все так называемые предвидения способны вдохновлять людей. Для того чтобы вдохновлять, предвидение должно апеллировать к нашему природному благородству.

Оно должно обладать способностью будоражить ум и возвышать дух. «В поэзии нет денег, — сказал однажды Роберт Фрост и добавил: — Но и в деньгах нет поэзии».

### Заключение

Нет ничего вдохновляющего в идеалах изобилия и стабильности. Никого еще не вдохновляла идея сделать вас и вашего акционера еще богаче. Вернитесь к общей задаче и «копайте» глубже, пока не доберетесь до «чистой воды» на самом дне колодца. Именно это вода освежает дух человека.

## ГЛАВА 1 1

### ПРИНЦИП «ПЯТЬДЕСЯТ НА ПЯТЬДЕСЯТ»

Будучи одновременно лидером — как индивидуум — и членом команды лидеров в своей организации, вы должны стремиться взять на себя полную ответственность за мотивацию других. В своих взаимоотношениях с партнерами — со всеми, кто работает в вашей организации, — вы должны руководствоваться золотым правилом: «поступать с людьми так, как вы хотите, чтобы они поступали с вами», а также помнить, что инициатива принадлежит вам.

### Формирование высокоэффективной команды

Другими словами, вы отвечаете за мотивацию и моральный дух вашего коллектива. Каждый его член должен, подобно вам, обладать чувством ответственности за три круга описанной выше модели, а также за преобразование коллектива в высокоэффективный. Такой коллектив будет, по определению, хорошо мотивирован. Вот его признаки:

- ставит четкие и реалистичные задачи.
- отличается целеустремленностью.
- хорошо использует ресурсы.
- поддерживает атмосферу открытости.
- оценивает собственный прогресс.
- накапливает опыт.
- с честью выходит из затруднительных положений.

Это далеко не исчерпывающий перечень, и я оставил в нем две свободные строчки, чтобы вы, основываясь на собственном опыте, добавили другие характерные особенности.

Вам важно иметь четкое представление об этом перечне. Дело в том, что вас будут оценивать как лидера не по вашим личным качествам, какими бы привлекательными они ни были, не по вашим профессиональным или специальным знаниям, не по тому, прочитали ли вы всю имеющуюся литературу по менеджменту, а по результатам.

### НАСТОЯЩАЯ ПРОВЕРКА

«По плодам их узнаете их. Собирают ли с терновника виноград или с репейника смоквы? Так всякое дерево доброе приносит и плоды добрые, а худое дерево приносит и плоды худые. Всякое дерево, не приносящее плода доброго, срубают и бросают в огонь. Итак, по плодам вы узнаете их».

ОТ Матфея, глава 7

А основным результатом, или побочным продуктом, вашего лидерства является качество коллектива, который вы создали. По их плодам — коллективам, которые они создали, вы можете узнать, есть ли лидеры среди ваших подчиненных.

Все начинается с этого — с вашего представления о том, как должен выглядеть высокоэффективный коллектив.

Под общей целеустремленностью я не имею в виду, что все должны быть способны хором декламировать главную цель организации. Я имею в виду

**ЭНЕРГИЮ.** Все, что делает коллектив, он делает с определенной целью. Энергия каждого работника должна превращаться в синергию всего коллектива — корпоративную энергию, или кастовый дух, который представляет собой нечто большее, чем просто сумму его составляющих.

## Кто виноват

Вы когда-нибудь обращали внимание на тенденцию менеджеров — свойственную, впрочем, всем людям — приписывать успехи себе, а в неудачах обвинять других?

Очень легко обвинить других людей в плохих результатах, неэффективности и в полном отсутствии интереса.

«Посмотрите на людей, которые у меня работают, — говорил мне Генри Голдберг, — и тогда вы поймете, с чем мне приходится сталкиваться. Они ленивы, праздны и безразличны. Они работают ровно столько, чтобы их не уволили. Чтобы заставить их проснуться, под ними должна взорваться бомба. Я критиковал их в личных беседах, объявлял выговоры, наказывал, предлагал стимулы — ничего не помогает. Думаю, мне просто не повезло, что у меня оказалось собрание таких никчемных людей. На прошлой неделе они даже угрожали начать забастовку, потому что я продолжал сердиться и ругал их. Они даже имели наглость заявить, что я подаю плохой пример. Что мне делать?»

Принцип «пятьдесят на пятьдесят», как я его называю, предлагает лекарство против подобного отчаяния. Он предлагает вам (и Генри Голдбергу) сначала взглянуть в зеркало на себя и на свое лидерство — или на его отсутствие, — прежде чем подвергать критике мотивацию других.

Пятьдесят % мотивации идет изнутри человека, а пятьдесят % зависит от внешней среды, и особенно от упоминавшегося здесь лидерства.

Мотивация, как мы с уверенностью можем заключить из первой части книги, по большей части исходит изнутри человека как реакция на его внутреннюю развернутую программу потребностей, желаний, амбиций и ценностей. Однако огромную роль в мотивации играют и разнообразные стимулы, приходящие извне, из постоянно меняющейся социальной среды, и особенно от ее лидеров.

Ребенок, к примеру, потенциально может проявлять интерес к науке, стремиться хорошо закончить школу и поступить в университет. Но тут вступает в дело принцип «пятьдесят на пятьдесят». Пятьдесят процентов успеха ребенка будет зависеть от качества обучения в школе и особенно от личности и профессионализма конкретного учителя. Великим школьным учителем признается тот, «чей уроки могут забыться, но чей живой энтузиазм является живой и вдохновляющей силой».

Польза принципа «пятьдесят на пятьдесят» заключается в том, что он на-

поминает лидерам, что они должны играть главную роль — что бы ни случилось — в мотивации людей на работе. К счастью (или к сожалению), не все карты находятся в их руках, поскольку они имеют дело с людьми, которые в различной степени мотивируют самих себя. Искусство лидера заключается в умении работать с тем человеческим материалом, который имеется в наличии.

Кроме того, в принципе «пятьдесят на пятьдесят» заключен и ценный обучающий элемент. Вспомните старинную поговорку: «Не бывает плохих солдат, бывают плохие командиры». Сейчас это суждение признается не совсем справедливым. Бывают плохие солдаты. Однако это очень полезное изречение для обучения молодых офицеров, поскольку оно пробуждает в них рвение. Оно предлагает им обратить внимание на самих себя и на свои качества как лидера, прежде чем обвинять солдат. Таким образом, оно предохраняет их от одной из форм рационализации.

## НЕ БЫВАЕТ ПЛОХИХ УЧЕНИКОВ...

Два мальчика, которые играли в одном из фильмов вместе с Кэтрин Хепберн, сначала боялись актрису, но она инстинктивно старалась сделать так, чтобы они расслабились. На третий день съемок, когда один из мальчиков забыл слова, Хепберн сказала: «Это я виновата». «Как это вы можете быть виноваты? — спросил мальчик. — Ведь это я забыл слова». «Потому что я произнесла свою реплику слишком быстро, — ответила она. — Это сбило тебя с толку».

Эллен Пек и доктор Уильям Гэнзиг  
'Тест для родителей'

## Взгляните сначала на себя

Принцип «пятьдесят на пятьдесят» не утверждает абсолютного равенства двух составляющих. Скорее, это приближенное эмпирическое правило. На самом деле оно говорит лишь о том, что существенная часть мотивации исходит от нас самих, а другая существенная часть лежит вовне и, если можно так сказать, вне нашей досягаемости.

Кроме того, это правило действует как стимул (если вы нуждаетесь в нем, чтобы двигаться в данном направлении), чтобы как лидер и руководитель вы обеспечили свои 50%, прежде чем вы начнете жаловаться на плохую мотивацию или низкий уровень морали других.

Однажды, когда флот вышел в море, вахтенный офицер доложил адмиралу Коллингвуду. близкому другу адмирала Нельсона, что 800 матросов судна намерены устроить митинг. «Митинг на моих судах! — воскликнул Коллингвуд. — Если это действительно так, то в этом моя вина и вина всех моих офицеров».

Подобные истории побуждают нас обратить взор на себя — насколько мы хороши как лидеры, — прежде чем высказывать на палубу и бросать обвинения экипажу. Только убрав бревно из собственного глаза, вы сможете увидеть соринку в глазу соседа и удалить ее.

Если бы дело касалось забастовки в промышленности, сколько директоров и руководителей стали бы, подобно Коллингвуду, винить в сложившейся ситуации себя и ставить под сомнение свои способности лидера? «Если вы не являетесь частью решения, то становитесь частью проблемы». Принцип «пятьдесят на пятьдесят» служит приглашением привести в порядок вашу долю в формировании мотивации.

Вне всякого сомнения, вскоре обнаружатся и другие практические следствия принципа «пятьдесят на пятьдесят». Как я уже писал в книге «Эффективное формирование коллектива» (1986), он применим к относительной ценности лидерства и работы команды: пятьдесят % успеха зависит от коллектива, а пятьдесят % — от лидера. Здесь опять-таки нельзя говорить о точных пропорциях. Однако этот принцип указывает на важность вклада каждой из сторон независимо от вклада другой. В данном случае принцип «пятьдесят на пятьдесят» призывает лидера (коллектив или отдельного члена коллектива) сначала должным образом выполнить свою часть работы, а только потом критиковать качество работы или вклад другой стороны. Это радикальное средство от болезни под названием «мы и они», которой страдают многие организации.

Этот же принцип мы можем применить к дискуссии под названием «природа против воспитания». Примерно наполовину наша судьба определяется врожденными качествами или склонностями, а вторая половина зависит от того, как мы (или другие) распорядимся ими. Во второй части этого утверждения содержится вызов родителям и учителям. Разумеется, это относится и к лидерству.

Теория о том, что лидерами рождаются, а не становятся, верна лишь наполовину. Истина заключается в том, что это качество можно считать примерно наполовину врожденным, а наполовину приобретенным — посредством опыта, размышлений и тренировок. Эта комбинация самообразования и обучения длится всю жизнь. Парадоксальная вещь — для того, чтобы стать прирожденным лидером, требуется много времени.

То, что побуждает нас к действию, может исходить изнутри нас самих или быть внешним фактором. Однако чаще всего это некое сочетание внутреннего импульса, или тенденции, с одной стороны, и внешней ситуации, или стимула, — с другой.

Достоинство мотивации как понятия состоит в том, что оно прекрасно согласуется с принципом «пятьдесят на пятьдесят». Это понятие охватывает то, что происходит внутри человека в смысле желания сделать что-либо, а также то, что происходит в окружающем мире в смысле влияния на человека других людей или обстоятельств. Когда кто-то мотивирует вас, он осознанно или неосознанно стремится к изменению силы и/или направления вашей мотивирующей энергии.

## РОДЖЕР ПЕНСКЕ - РУКОВОДИТЕЛЬ КОМАНДЫ АМЕРИКАНСКИХ АВТОГОНЩИКОВ

16 апреля 1994 года, когда Эл Ансер-младший, выступавший за руководимую Пенске команду «Мальборо», выиграл третьи гонки в серии «Инди Кар» в Лонг-Бич, штат Калифорния, комментатор во время последнего круга Ансера так отозвался о руководителе команды Роджере Пенске:

«Роджер заряжен на победу. Если он побеждает, то это еще больше усиливает его желание побеждать. В мире автогонок нет никого, похожего на Роджера Пенске, и история не раз доказывала, что ни один человек не может даже приблизиться к нему.

Без мотивации Роджера, без его драйва, без его сильного желания команда была бы на 50 процентов слабее, чем она есть сейчас».

Эти слова напоминают мне принцип «пятьдесят на пятьдесят» применительно к мотивации.

Между прочим, этот второй аспект мотивации вновь поднимает этические проблемы. Как было указано выше, вся наша психика — в том числе и мотивация — действительно в той или иной степени зависит от различных внешних стимулов. Однако эта зависимость человека от других людей может использоваться в корыстных целях. Чем же допустимая и оправданная мотивация других отличается от манипуляции?

Манипулировать кем-то — это значит управлять или играть им хитрым, нечестным или незаметным образом, и особенно ради собственной выгоды. Таким образом, у манипуляции есть два характерных признака: средства и цели. Если преследуется ваша личная, а не общая цель, то вы вступаете на опасную дорогу манипуляции. Если средства, которые вы используете для мотивации других людей, скрыты от них или не предназначены для того, чтобы их осознали, тогда вы, скорее, манипулируете людьми, чем мотивируете их.

Таким образом, мотивирование других не следует путать с привычкой манипуляции, которая вырабатывается у сильных личностей в целях подавления тех, кто слабее. Лидерство в своей наиболее естественной форме проявляется среди равных. Оно отличается от доминирования или демонстрации силы. Истинные лидеры уважают личность других людей. Боссы требуют уважения; лидеры его дают. Такие взаимоотношения, основанные на взаимном доверии и поддерживаемые чувством справедливости, являются частью обязанности лидера будить энтузиазм к выполнению общей задачи.

## Заключение

Ключевым показателем вашего успеха как лидера служит ваша способность создать и сохранить высокоэффективный коллектив. Этот коллектив обладает определенными характеристиками, или качествами, среди которых



можно выделить чувство общей цели. В этом случае такой коллектив, по определению, обладает высокой мотивацией. Новые члены вскоре проникаются его корпоративным духом — подобно тому, как сырая палка в вязанке дров в конечном итоге начинает полыхать ярким пламенем.

Очень легко обвинять других людей, обстоятельства или невезение, если вам не удастся создать такой коллектив или организацию. Не забывайте о принципе «пятьдесят на пятьдесят»! Сначала дважды проверьте, что вы правильно поняли свои 50 процентов уравнивания, прежде чем обрушиваться с критикой на других. Очень часто взаимоотношения между руководителями и подчиненными напоминают отношения между Адамом и Евой после изгнания из рая, как их представлял себе Джон Милтон: «Так они проводили бесконечные часы во взаимных обвинениях, но никто не осуждал самого себя». Разорвите этот порочный круг взаимных обвинений, смело и открыто взяв на себя ответственность за существующее положение дел. Затем попросите всех помочь вам восстановить гармонию и благородство духа. Вы не будете разочарованы.

Но как вам выполнить свои 50 % психологического контракта, чтобы он принес свои плоды? Семь стратегий, изложенные в третьей части книги, могут послужить вам векторами, или азимутами, движения.

### СКРОМНЫЙ ЛИДЕР

Лучший лидер тот,  
о существовании которого люди  
едва догадываются.  
Чуть хуже тот, которого люди слушаются  
и восхваляют,  
а еще хуже тот, которого презирают.  
Если вы не уважаете людей,  
они не уважают вас.  
Однако если лидер мало говорит,  
то после того, как работа выполнена,  
а поставленная задача достигнута,  
люди говорят «мы сделали это сами».

Но, возможно, когда-нибудь они добавят: «Но вы, как лидер, внесли большой вклад в нашу работу».

## Как получить от людей максимальную отдачу

Следующие семь глав посвящены основным стратегиям, которых вы должны придерживаться, если хотите получить максимальную отдачу от каждого члена коллектива, включая себя самого. Я назвал их СТРАТЕГИЯМИ, потому что они являются действительно ВАЖНЫМИ вещами, которые вам необходимо сделать. Кроме того, большая их часть предполагает участие ОРГАНИЗАЦИИ, а не только вас самих.

К основным стратегиям относятся следующие:

- быть мотивированным самому,
- выбирать людей, которые уже мотивированы,
- ставить трудные, но реалистичные задачи,
- помнить, что прогресс мотивирует,
- относиться к каждому человеку как к личности,
- обеспечивать справедливое вознаграждение,
- высказывать одобрение.

Третья часть книги посвящена в основном практике. Таким образом, я соединил гораздо более широкую традицию человеческого опыта, накопленного за многие столетия, с открытиями и практическими выводами, которые следуют из научной теории или исследовательских работ.

Изучив третью часть этой книги, вы должны:

1. Уметь идентифицировать семь основных СТРАТЕГИЙ, которые все вместе дадут вам и вашей организации ясное понимание того, в каком направлении двигаться, чтобы сформировать высокоэффективный рабочий коллектив;

2. Знать, какие НАВЫКИ вы можете развить в каждой из этих семи важных областей;
3. В условиях своей ОРГАНИЗАЦИИ быть лучше приспособленными действовать в качестве проводника изменений, помогая организации трансформироваться в более стимулирующую и мотивирующую среду.

## ГЛАВА 12

### БЫТЬ МОТИВИРОВАННЫМ САМОМУ

Величайшего философа Конфуция как-то призвал к себе один из правителей Китая и попросил определить причины коррупции и воровства, которые процветали в государстве. Конфуцию скоро стало ясно, что и правитель, и его придворные сами занимаются этими неблаговидными делами и что остальные берут с них пример. Философ просто указал своему вопрошающему на тот мощный мотивирующий фактор, которым является пример — хороший или плохой. «Если бы вы сами не воровали, — сказал он, — то ваши люди тоже не стали бы этого делать, даже если бы вы в награду за это осыпали их золотом».

Золотое правило мотивации заключается в том, что вы никогда не сможете воодушевить других, если не будете воодушевлены сами. Только мотивированный лидер мотивирует других. Живой пример — это великий соблазнитель.

Все это так просто и очевидно, правда? Тогда почему же современные руководители игнорируют это правило?

Энтузиазм вдохновляет, особенно в сочетании с доверием. Возможно, его главное преимущество лучше всего проявляется в сравнении с альтернативой. Какое впечатление произведет апатичный, вялый, равнодушный, безразличный и незаинтересованный лидер? Энтузиазм заразителен; кроме того, энтузиасты обычно отличаются компетентностью, потому что они верят в свое дело и любят его.

Прежде чем критиковать других за отсутствие мотивации, спросите себя, являются ли ваши собственные энтузиазм и преданность делу искренними, заметными и ощутимыми? Проявляется ли ваш энтузиазм в поступках, а не только в словах? Показываете ли вы хороший пример? Мотивация похожа на вирус: ей не учат, ею заражают.

### Подавать хороший пример

Все мы на собственном опыте знаем, какое влияние оказывает пример других на нашу мотивацию. Если лидер полон энтузиазма и мотивирован, это его состояние передается другим.

### Упражнение

Можете ли вы назвать лидера, который вдохновлял или мотивировал вас? Какими качествами он обладает?

И наоборот, можете ли вы вспомнить ситуацию, когда плохой пример, подаваемый руководителем, значительно снижал энергию и мотивацию коллектива?

Многие руководители, положив руку на сердце, должны признать, что они похожи на Порцию из пьесы Шекспира «Венецианский купец», которая утверждала: «Мне легче научить двадцать человек, как надо поступать, чем быть одной из этих двадцати и следовать собственным наставлениям».

Лучше являться примером, чем подавать его. Само выражение «подавать пример» предполагает сознательное намерение сделать нечто, рассчитанное на внешний эффект. Примером должны являться ваши поступки и убеждения — независимо от их эффектности.

ТАБЛИЦА 12.1. Признаки хорошего примера

Публичность	Не скромничайте. Действуйте открыто.
Непосредственность	Лучшим примером являются те действия, которые воспринимаются как спонтанные, а не рассчитанные. Пусть все происходит естественно.
Выразительность	Вы должны олицетворять собой лидера. Не делайте ничего ради внешнего эффекта — ваши действия должны быть естественными для вас. Почему птица поет?
Скромность	Хороший пример не должен привлекать внимание к себе. Для него не характерен эгоизм. Никаких фанфар!

Вы можете не согласиться со мной, что хороший пример не должен быть сознательно рассчитан. Однако я на собственном опыте убедился, что действия, совершенные ради внешнего эффекта, могут быть контрпродуктивными. В данном контексте это чисто теоретическое положение, поскольку вы не можете симулировать энергичную целеустремленность, энтузиазм или желание. Если окружающие видят и чувствуют эти качества в вас, значит, они действительно присутствуют.

Примером такого неосознанного примера может быть впечатление, которое производил на своих офицеров генерал Вейвел, когда в начале 1942 года развалилась система управления войсками на Дальнем Востоке. «Мы видели, как он мужественно встречает несчастья, — писал один из высших офицеров его штаба, — но ни один из нас не видел его подавленным, не слышал его жалоб. Он никогда не терял бодрости в нашем присутствии. Мы

видели его цельный и искренний характер и, чем больше мы наблюдали за ним, тем сильнее убеждались в его совершенстве».

Подавая пример, вы выполняете свою часть обязательств. В первой части книги я выдвигал теорию о том, что в наших отношениях друг с другом присутствует — или должна присутствовать — некая эквивалентность. Если вы делаете что-то для меня, то я отвечаю вам тем же. Эта эквивалентность часто записывается в официальных контрактах, но очень часто просто подразумевается. Если обе стороны осознают и принимают этот подразумеваемый обмен, скрытый за нашими ожиданиями, тогда их отношения будут складываться удачно. Так, например, однажды из уст женщины я слышал следующее: «Если вы будете относиться ко мне как к женщине, я буду относиться к вам как к мужчине». В этом есть здравый смысл.

В отношениях лидера и его коллег по работе присутствует похожий обмен. Когда я служил адъютантом в Арабском легионе, то жил в бедуинской палатке посреди пустыни. В один из вечеров, когда на углях от костра кипел медный кофейник, шейх местного племени процитировал арабскую пословицу, которая запала мне в память.

### ДАЙТЕ МНЕ ОГОНЬ, И Я ДАМ ВАМ СВЕТ

Для меня эта пословица отражает один важный элемент в этом почти духовном контракте между лидерами и их партнерами, которые осознают свою потребность друг в друге. Я написал эту пословицу прописными буквами, потому что она заслуживает, чтобы вы поместили ее на видном месте, а еще лучше — у себя в сердце.

Как лидер вы не должны ожидать, что коллектив и его отдельные члены будут давать СВЕТ, если вы не внесете свой вклад в виде ОГНЯ.

Вы не можете мотивировать других, если не мотивированы сами. В этом смысле не нужно скрывать своих чувств, чтобы все могли видеть, «кто вы, откуда пришли и куда вы идете».

### КАК ЭТОГО НЕ ДЕЛАТЬ

Однажды я выступал на конференции в Сингапуре перед сотней высших руководителей крупной интернациональной фармацевтической компании. Это была их вторая попытка запустить новую программу «тотального качества» и «доверия» совместно с «перестройкой процесса бизнеса». Новый подход не только был плохо понят, но и не поддерживался энтузиазмом высшего руководства. Вскоре стало ясно, что одной из основных причин отсутствия мотивации был один-единственный человек. Дело в том, что ключевая фигура новой программы, вице-президент, отвечавший за инновации, был уволен по сокращению штатов вскоре после первой конференции, но затем для инициирования новой стратегии с ним подписали временный контракт на три месяца. Но у него самого отсутствовала мотивация.

Приверженность — это сильная мотивация, прошедшая через узлы станции сознания и сигнальную будку воли; она движется от твердого решения к действию. Такая приверженность высвобождает новую энергию, как будто все силы вашей личности объединяются, формируя новое магнитное поле. Сам акт выбора добавляет новый элемент в общую картину — подобно брошенному в пруд камню. Конфигурация хоть немного, но меняется. Вы кладете свой вес на одну из чаш весов. Равновесие сдвигается. Это и есть элемент творчества и динамизма, который содержится в решении.

### Будьте преданным делу и показывайте это

Преданность делу предполагает решение, которое не оставляет возможности повернуть назад или отступить.

В 1066 году герцог Вильгельм Нормандский вторгся на южное побережье Англии. Он понимал, что скоро все военные силы англосаксов объединятся, чтобы сокрушить его небольшую армию норманнов. Вильгельм приказал сжечь корабли, которые перевезли его воинов через Ла-Манш. Ему нужно было преданное войско, имеющее высокую мотивацию к победе, когда единственная альтернатива победы — это погибнуть или быть сброшенными в море. Норманны победили.

Обратите внимание, что в этом историческом эпизоде Вильгельм подвергался такой же опасности, как и его люди, — отличительный признак лидерства.

Преданные делу лидеры начинают проявлять качества, которые ассоциируются с мотивацией. В неблагоприятной ситуации они проявляют упорство и решительность. Они целеустремленны. Их нелегко сбить с намеченного пути. «Я не создан для отчаяния — человек должен делать все, что в его силах», — сказал адмирал Нельсон лорду Мелвиллу во время долгого преследования французского флота в 1805 году. Пять лет спустя перед одним из сражений Веллингтон писал одному из своих офицеров: «Тем не менее я не отчаиваюсь. Я попал в труднейшее положение, из которого мне, возможно, не суждено выпутаться; однако я не должен уклоняться от решения этой задачи».

Разумеется, такая стойкость должна быть уравновешена гибкостью. Продолжать ли действия, которые не приводят к результату, или избрать другой путь — такое решение может потребовать от вас, как от лидера, серьезных размышлений. «Глупое упорство, — писал Эмерсон, — есть признак небольшого ума».

Другими словами, преданность делу начинает менять вас. Вы не можете отступить и избрать другой путь. Уже слишком поздно. Вы становитесь другим человеком. Если вы хотите быть гибким лидером, а не способным лишь на сделки руководителем, начинать нужно с твердой решимости изменить

себя при помощи преданности делу. Как однажды произнес Ганди: «Мы сами должны быть той переменной, которую мы хотим видеть в мире».

С точки зрения мотивации других ваша собственная преданность делу очень важна. Это ключ, который открывает накрепко запертую дверь «я». Вы начинаете отдавать себя общему делу, коллективу, а также отдельным людям, которым требуется ваша помощь и ваше руководство. Как утверждает французская пословица, «человек, не отдающий самого себя, не отдает ничего».

## Правильно ли вы выбрали работу?

Не забывайте о том, что вам будет очень трудно руководствоваться этими принципами, если работа вам не подходит. Вы нашли свое призвание, если внутренняя энергия без труда проявляется в работе. Если ваша мотивация не очень сильна, то вы, возможно, выбрали себе неподходящее занятие. Если это действительно так, то вы не сможете мотивировать других. В этом случае вас можно сравнить со скаковой лошастью, не взявшей первый же барьер. Проверьте, нет ли у вас следующих симптомов, указывающих на неверно выбранную работу:

- Интерес к самой работе невелик или отсутствует совсем.
- У вас такое чувство, что вы находитесь «не на своем месте».
- Вы избегаете разговоров о работе.
- Вам особенно не нравится определенная часть работы.
- Вы приходите на работу поздно и уходите рано.
- Вы постоянно мечтаете об отпуске.

В противоположность этой мрачной картине вы должны чувствовать, что нашли свое призвание. Я вовсе не хочу сказать, что над вами разверзнутся небеса и громовой голос объявит: «Стань менеджером!» или «Стань юристом!»

Скорее всего, вы определите наилучший способ применения своих талантов, интересов и склонностей при помощи самоанализа, размышлений, проб и ошибок, а возможно, и счастливого случая. Ваша работа задействует все цвета, присутствующие в палитре вашей личности. Вы по-прежнему будете воспринимать ее как работу, но она перестанет быть нудной и утомительной обязанностью. Она будет приносить вам радость. Вы будете наслаждаться ею не меньше, а даже больше, чем любым из других своих занятий. Если у вас присутствует ощущение, что вы нашли свое призвание, то вы можете столкнуться с разными проблемами, но мотивации среди них точно не будет.

Возможно, то не совсем так. Возможно, любая работа содержит в себе элемент утомительного и напряженного труда. «Нет никакого парадокса в

том, что у человека возникает отвращение к работе, даже которую он любит, — обронил как-то Арнольд Беннет в разговоре со своим коллегой писателем. — Я сам каждый день с трудом заставляю себя приняться за работу».

Спустя много времени после того, как обезьяна и тигр, живущие в характере человека, вернулись в джунгли, там остался осел. Это самое упрямое и выносливое животное по собственной воле всегда будет, к примеру, делать лишь минимум необходимого. Оно от природы лениво. Иногда нам приходится уговаривать сидящего внутри такого милого, но ленивого осла, чтобы двигаться вперед. Обещание морковки или несильные тычки палкой обычно помогают.

## ДОЛГ ЛИЧНОСТИ

Делайте то, что вы — а не кто-либо другой — считаете вашим предназначением, что дает вам достаточное вознаграждение за тяжелый труд, потому что оно занимает вас и будит ваше воображение. Если вы хотите писать картины... и не делаете этого, то вас нельзя назвать цельным человеком.

Линделл Урвик

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПРАВИЛЬНО ЛИ ВЫ ВЫБРАЛИ СЕБЕ РАБОТУ?

**Независимо от того, сколько у вас талантов, два или пять, вы должны осознавать их. После этого вы можете выбрать работу, которая использует и развивает ваши природные способности.**

Да Нет

Вам действительно нравится ваша работа, если рассматривать ее в целом?

☐ ☐

Согласны ли вы, что обладаете выдающимся талантом, который можете тут же назвать?

☐ ☐

Распознают ли другие этот талант, что проявляется в виде похвалы, вознаграждения или продвижения по службе?

☐ ☐

Обнаружили ли вы этот талант до того, как вам исполнилось 25 лет?

☐ ☐

(Особые таланты обычно проявляются в раннем возрасте.)

Можете ли вы назвать врожденные способности

a) вашего лучшего друга

☐ ☐

b) вашего руководителя

☐ ☐

c) каждого члена вашего коллектива

☐ ☐

Можно ли сказать, что ваша теперешняя работа расширяет и развивает ваши способности? ☐ ☐

Согласитесь ли вы на меньшую зарплату или вообще бесплатно работать, если предложенная вам работа как нельзя лучше соответствует вашим знаниям и навыкам? ☐ ☐

Приходилось ли вам из собственных средств оплачивать обучение, которое усиливало и совершенствовало какой-либо ваш природный дар? ☐ ☐

## Скрытые ресурсы лидера

«Лидеры должны мотивировать и вдохновлять других, но откуда им черпать собственное вдохновение?» — недавно спросил меня один из руководителей высшего звена на конференции, посвященной проблемам лидерства. Как бы вы ответили на этот вопрос?

Великая английская актриса Флора Робсон однажды сказала: «Вдохновлять может только бог». Мы не погрешим против истины, если скажем, что в настоящее время многие руководители отличаются религиозностью — они ищут силу и энергию вне себя самого. «Величайших лидеров поддерживало убеждение, что они в каком-то смысле являются инструментами судьбы, — писал в своей книге «Искусство лидерства» Ордви Тид, — что они действительно живут так, как стремились, в гармонии с некой высшей, более универсальной целью или тенденцией этого мира». Возможно, именно в тех редких случаях, когда мы видим и слышим лидеров, которые действуют в согласии с этой высшей целью, они вдохновляют нас.

Короче говоря, вам, как лидеру, «нужно верить в некое предназначение человеческой жизни, в то, что усилия человека всегда приносят плоды, что человечество движется не против, а в согласии с той силой, которая вдохнула жизнь в этот мир». «Лучший лидер, — продолжает Ордви Тид, — верит в мир, где действительно присутствуют добро и зло, которые можно различить, и где усилия, направленные в сторону добра, могут принести ощутимые результаты. Только при наличии такой веры лидер обладает той глубокой вдохновляющей силой, которую люди ждут от него».

Невозможно отдавать не получая. Какие источники вдохновения присутствуют в вашей жизни?

## Упражнение

Можете ли вы вспомнить, встречали ли вы в течение нескольких последних месяцев человека, который сказал нечто такое, что воодушевило вас?

Как вы думаете, кто в сегодняшнем мире обладает наилучшими способностями вдохновлять других?

Назовите прочитанные вами книги, которые не только содержали информацию, но и вдохновляли?

Вспомните, попадалась ли вам за последнюю неделю газетная статья или телевизионная передача, которая вызвала у вас душевный подъем?

Помните, что вы всегда можете поделиться теми прикосновениями духа, которые вы получили, или передать их дальше. Авторское право не распространяется на мысли Господа. Они представляют собой пыльцу, которую вы превращаете в свои слова и поступки. Награда велика: способность передавать другим вдохновение, полученное вами. Как однажды сказал поэт Роберт Брунинг: «Нет смысла в попытке светить, если вы не потратите время на наполнение лампы».

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: МОТИВИРОВАНЫ ЛИ ВЫ САМИ?

	Да	Нет
Испытываете вы энтузиазм и преданы ли вы делу, которым занимаетесь?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кто из перечисленных ниже людей использовал определения «энтузиазм» и «преданность делу» по отношению к вам в последние три месяца?		
начальник	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
коллега	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
член руководимого вами коллектива	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Когда дела идут плохо, склонны ли вы брать ответственность на себя и не обвинять других?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы назвать три способа, посредством которых вы показываете пример?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Действуете ли вы в соответствии с принципом «пятьдесят на пятьдесят»?		
Всегда <input type="checkbox"/> Иногда <input type="checkbox"/> Редко <input type="checkbox"/>		
Точно ли вы знаете разницу между мотивированием других словом и делом и попыткой манипулировать другими?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Является ли пример, который вы подаете другим, естественным или ваши действия рассчитаны на внешний эффект?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Легко ли вы сдаетесь?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уверены ли вы, что работа соответствует вашим интересам, способностям и темпераменту?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бывали ли с вами случаи, когда ваши слова или действия оказывали воодушевляющее воздействие на другого человека, на коллектив или организацию?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ключевые положения

- Краеугольный камень мотивирования других — быть мотивированным самому. Мотивация подобна вирусу — она заразна.
- Ваш энтузиазм, преданность делу и стойкость перед лицом трудностей — вот три источника лидерства. В следующий раз, когда вы будете стоять перед зеркалом, спросите себя, отражает ли смотрящее на вас лицо эти качества. Как говорит китайская пословица: «Если ты не в состоянии улыбаться, не открывай сегодня свою лавку».
- «Не бывает плохих солдат, бывают плохие командиры». Это не совсем верно. Бывают плохие солдаты (ученики, служащие, рабочие и т. д.). Но только пятеро из каждых ста. Остальные 95% на вашей стороне. И это ваша вина, если они недостаточно преданны делу. По крайней мере, об этом нам напоминает принцип «пятьдесят на пятьдесят».
- Никогда не просите других сделать то, что вы не желаете делать сами. Хороший пример — это единственное реальное средство влияния на других. Кроме того, это дает вам моральное право требовать жертв от других.
- Если вы не смогли добиться высокой степени мотивации у самого себя, не отчаивайтесь. Это может быть признаком того, что вы находитесь на ложном пути. Изменитесь, если еще не поздно. Ваша собственная энергия должна свободно перетекать в то, что вы делаете.
- Воодушевление зависит от многих факторов — это сплав участвующих в работе личностей, самой природы задачи и ситуации. Однако в соответствующих обстоятельствах ваши слова и ваш пример могут послужить искрой, из которой возгорится пламя. Будьте готовы пережить моменты вдохновения, когда вы говорите или делаете именно то, что нужно.

Все великие достижения были бы невозможны без энтузиазма,  
Эмерсон

## ГЛАВА 13

### ВЫБИРАЙТЕ УЖЕ МОТИВИРОВАННЫХ ЛЮДЕЙ

«Вы основали очень удачный бизнес. Все, кого я встретил сегодня утром, выглядели в высшей степени мотивированными. В чем ваш секрет?» — этот вопрос я задал Дмитро Комино, предпринимателю и руководителю, который основал компанию «Дексион». Я провел целое утро, наблюдая за тем, на-

сколько хорош коллектив «Дексион», занимавшийся изготовлением высококачественных стеллажей. На меня это произвело огромное впечатление.

— Секрет? — ответил Комино. — Что вы имеете в виду?

— Как вы мотивируете тех, кто не особенно старается? Большинству руководителей это дается нелегко.

Комино обладал природной склонностью к руководству и сам вывел основные принципы управления, а не почерпнул их из учебников. Он задумался ненадолго, прежде чем ответить на мой вопрос.

— Да, это очень трудно, — наконец согласился он. — Поэтому я предлагаю им избегать этой проблемы. Выбирайте уже мотивированных людей.

Вы можете сказать, что этот совет является всего лишь выражением здравого смысла, но для меня в нем отражается суть всего предмета мотивации.

Из принципа «пятьдесят на пятьдесят» следует, что пределы вашего мотивирования других людей ограничены. 50% карт находятся, если так можно выразиться, у них на руках.

Вы можете тем или иным способом дать мотивы или стимулы, вы можете предложить поощрение или наложить взыскание, вы можете предпринять попытку убеждения.

Все эти реальные или потенциальные меры воздействия могут дать эффект лишь с учетом того, что только 50% мотивации человека поступает из окружающей среды. Если вы руководитель и одновременно лидер, то вы являетесь ключевым фактором окружения для тех, кто работает под вашим началом. Как гласит пословица: «Можно пригнать коня на водопой, но пить его не заставишь».

Поскольку мотивировать людей довольно сложно, имеет смысл выбирать тех, кто уже мотивирован. Не подлежит сомнению, что самый твердый кремь дает самую хорошую искру, но у вас может не хватить личных качеств или умения, чтобы извлечь эти глубоко запрятанные искры. Возможно, на корабле Нельсона они воспламенялись его воодушевлением. Но вы не Нельсон.

Подобно всем нам, вам приходится грести теми веслами, которые у вас есть. Не ложная скромность, а надлежащая оценка своих возможностей убеждает вас от попыток взобраться на Эверест вдохновения и вдохновить тех людей, с которыми потерпели неудачу остальные, — по крайней мере до тех пор, пока вы не сотрете свои альпинистские ботинки на горах пониже.

### Важен каждый член коллектива

«Как вы выбираете мотивированных людей?» — спросил я главу отдела по работе с персоналом одной из крупных транснациональных корпораций. Его глаза загорелись.

«Мы проводим огромную работу, Джон, чтобы найти подходящих людей, — он вывел несколько цифр на экран своего компьютера. — За последний год мы потратили более миллиона долларов на «охотников за таланта-

ми». Кроме того, у нас в головном офисе имеется группа из пяти менеджеров, которая специализируется на подборе руководящих кадров. Хотите взглянуть, как мы отбираем выпускников высших учебных заведений?»

«Вероятно, вы меня не поняли, — ответил я. — Я не очень точно выразился. Я бы хотел знать, как вы отбираете людей для всей фирмы — более 4000 сотрудников, которые работают на вас, — а не только две сотни руководителей».

Огонь в его глазах погас.

«Точно не могу сказать. В любом случае все делается на местах. В подразделении, где я работал начальником отдела кадров четыре или пять лет назад, мы обычно приглашали к себе и брали на работу тех, кто обладал соответствующими специальными знаниями».

У нас были большие проблемы с текучестью рабочей силы, но с этим сталкиваются все компании в этой части планеты. Слава богу, экономический спад решил за нас эту проблему».

В подобных организациях все еще распространено иерархическое мышление. Все финансовые средства, выделяемые на подбор и обучение кадров, используются для работы с руководящей верхушкой. Необходимо перевернуть эту пирамиду. Точно такое же внимание должно уделяться подбору каждого члена коллектива, а не только руководителей.

«Роллерон Лтд.» — небольшая компания с персоналом около 80 человек, специализирующаяся на выпуске календарей и сувениров. В компании была вакансия в отделе, занимавшемся новым продуктом, — им нужен был специалист по рассылке образцов продукции потенциальным заказчикам. Руководитель отдела искал человека, который не только имел бы опыт работы в области маркетинга и навыки владения компьютером, но мог бы хорошо работать в команде и обладал достаточной гибкостью, чтобы вносить большой вклад в общее дело по мере расширения бизнеса.

Три прошедших предварительный отбор кандидата имели собеседование с начальником отдела, а также с главным специалистом по маркетингу и продажам. Затем каждого кандидата попросили рассказать этим двум интервьюерам, к которым присоединился управляющий, как они планируют расширять базу данных клиентов и использовать для работы с ними новую маркетинговую стратегию. Особое внимание обращалось на их мотивацию и желание принять точку зрения компании «Роллерон» на важность нового продукта.

В былые времена мотивация рабочей силы — тогда это называлось так — не имела особого значения. Подчиненные делали то, что поручал им начальник, или не делали.

Мышление не считалось необходимым навыком. Обучение состояло из прививания дисциплины и освоения рабочих приемов. Этот подход нашел свое высшее выражение в армиях всего мира, служивших моделью для больших промышленных и коммерческих предприятий, которые образовались в прошлом веке.

## ПРУССКИЙ СОЛДАТ

«Что касается простых людей, то основная идея прусской дисциплины заключается в том, чтобы во многих отношениях низвести их до уровня машин, чтобы они не имели собственной воли, а лишь выполняли приказы офицеров, чтобы у них выработался такой сильный страх перед этими офицерами, который вытеснил бы страх перед врагом, и чтобы они по приказу шли в атаку, при этом думая и рассуждая не больше, чем мушкетеры, которые лежат у них на плечах».

Джон Мур "Взгляд на общество и обычаи Франции, Швейцарии и Германии" (1793)

Тем не менее даже в армии лучшие умы всегда понимали, что значение имеет качество, а не количество. В том числе качество лидерства и качество солдат — и особенно присутствие интеллекта и внутренней мотивации.

Возможно, вы помните библейскую историю о том, как Господь сказал Гедеону: «Народа (войска) с тобою слишком много, Я не предаю мидианитян в руки их...» Бог повелел Гедеону отпустить домой тех, кто «боязлив и робок». После этого с Гедеоном осталось 10 тысяч человек из 32 тысяч. Но их было все еще слишком много для любви Господа. Господь же снова сказал Гедеону: «Все еще много народа», и повелел Гедеону повести всех к воде. По указанию Божию Гедеон отделил тех, которые пили воду, почерпая ее горстью руки, от тех, которые пили прямо ртом, наклоняясь к воде. Ему было приказано взять с собой тех, кто пил воду горстью руки. Можно предположить, что они проявили свойственную солдату бдительность, ставя общую цель выше своих личных потребностей. После этого последнего испытания у Гедеона осталось 300 человек — мотивированных прирожденных воинов. С ними он разгромил лагерь мидианитян.

Вам нужны люди, которые работали бы под вашим началом, кто подобно Джону Беньяну «не мог быть доволен, пока не находил применения своему таланту, дело, которое меня действительно увлекало». Беньян добавлял, что «великая добродетель и маленькие таланты лучше, чем великие таланты и малая добродетель», что в данном контексте может быть интерпретировано следующим образом: при выборе работника высокая степень мотивации и скромный талант предпочтительнее, чем выдающийся талант и отсутствие признаков мотивации.

Когда Джон Беньян был копейщиком в армии парламента во время гражданской войны в Англии, руководил войсками выдающийся военачальник Оливер Кромвель. Подобно многим людям его поколения, вовлеченным в эту жестокую гражданскую войну, он вынужден был осваивать тактику кавалерии, когда ему было уже далеко за сорок. Он обнаружил у себя талант лидера; семена его успеха как лидера лежали в его острой наблюдательности. Он смотрел, как воодушевленные роялисты, ведомые честью и преданностью, легко разбивали в сражениях «презренных слуг и кабатчиков», составлявших основу кавалерии парламента и служивших только ра-



ди денег. Они никогда не могли даже сравняться с роялистами. Кромвель принял решение брать только тех, кто имел высокую мотивацию.

«Мне нужен такой капитан в красном мундире. — говорил Кромвель. — который знает, за что он сражается, и который любит то, что он знает».

Кромвель применял этот же принцип ко всем званиям. Его знаменитая конница скоро завоевала репутацию непобедимой — противники-роялисты называли этих воинов «железнобокими».

## Как разглядеть мотивацию в других

В приведенном выше примере важную роль играл религиозный пыл. Однако существуют и другие разновидности рвения и энтузиазма. В современном мире вам нужно искать людей, которые любят свое дело — или способны полюбить его. Вот несколько верных признаков такого человека.

ТАБЛИЦА 13.1. Признаки высокой степени мотивации

ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА	ПРИЗНАКИ
<b>Энергия</b>	Излучает ли этот человек энергию? Она может никак не проявляться внешне, а представлять собой бодрость и спокойную решимость.
<b>Преданность делу</b>	Может быть, этот человек все еще колеблется? Предан ли он общему делу или стремится к этому?
<b>Выносливость</b>	Легко начинать дело вместе. Но что происходит, когда мы сталкиваемся с проблемами, препятствиями и трудностями? Кто повернет назад или сдастся слишком легко?
<b>Навыки</b>	Приобретенные людьми навыки обычно являются верным указателем того направления, в котором они хотели бы двигаться.
<b>Целеустремленность</b>	«Тот, кто обладает каким-то талантом, — писал доктор Сэмюэл Джонсон, — посвящает жизнь одному делу; талант не часто дается на легких условиях». Не выбирайте дилетантов или «мотыльков». Сила определяется энергией, приложенной в одном направлении.
<b>Удовольствие</b>	Люди, которые не получают удовольствия от своей работы или не находят в ней приятных моментов, вряд ли отличаются высокой мотивацией.
<b>Ответственность</b>	Желание брать на себя ответственность — это верный признак человека с высокой степенью мотивации.

Никогда не забывайте о принципе «пятьдесят на пятьдесят». Если кто-то из принятых вами на работу людей будет плохо справляться с делом или уволится без веских на то оснований, это ваша вина. Вы сделали ошибку. Возможно, вы дали человеку работу, которая ему не по силам. Возможно, вы ошиблись в определении его или ее врожденных талантов или способностей. Надежда способна обеспечить победу, но не позволяйте ей слишком часто брать верх над здравым смыслом и опытом.

Под приведенной в таблице чертой УДОВОЛЬСТВИЕ я имею в виду не бурное веселье или «забавные моменты». Бывает работа, которая связана только со слезами, а не со смехом. Семена удовольствия могут лежать среди камней или даже подо льдом. «Когда мужчины и женщины имеют подходящую работу, — писал Джон Раскин, — их удовольствие произрастает из работы, как лепестки из плодородного цветка». Если тот, кому вы поручили работу, не считает ее интересной, приятной, занимательной или забавной — и вы не слышали этих слов в его речи, когда он рассказывает другим о своей работе, — в этом случае, боюсь, вы выбрали не того человека. Нет нужды говорить, кто в этом виноват.

## Упражнение

Представьте себе, что вы являетесь руководителем университетской экспедиции, которая отправляется исследовать заброшенное плато в джунглях Венесуэлы. В группе осталось одно место, к которому проявили интерес три человека. Вам нужен ботаник.

МАЙК — аспирант-ботаник с высокой квалификацией. Он хочет купить дом, потому что недавно объявил о своей помолвке. Он уже участвовал в трех экспедициях, но теперь считает, что пора осесть на одном месте. Тем не менее его привлекает именно это плато...

САЛЛИ хочет стать специалистом по тропической медицине и разработать новые лекарства на основе редких растений. Она студентка медицинского факультета, но согласна продать свою машину, чтобы принять участие в экспедиции.

ДЖЕЙН уже помогала в сборе средств на организацию экспедиции. Она согласна взять на себя обязанности повара, чтобы увеличить свой вклад в общее дело, и готова на все, чтобы поехать в экспедицию, — даже пройти курс обучения в Институте тропической ботаники.

На ком из этих трех претендентов вы остановили бы свой выбор? Какие три вопроса вы бы задали каждому из них?

Выбор нужного человека, как правило, основывается на здравом смысле, приправленном интуицией. Приведенная ниже модель напугает вас об основных моментах, которые вы должны принять во внимание и взвесить при принятии решения. Не забывайте о старинной поговорке антикваров, которая гласит, что при покупке товара можно получить прибыль, а можно и потерять деньги. Внимательно рассмотрите этот рисунок.



Рис. 13.2. Треугольник мотивации

<b>Мотивация</b>	Аспекты жизни и работы, которые приносят радость и удовлетворение
<b>Возможности</b>	Опыт, навыки, знания
<b>Личность</b>	Насколько мы соответствуем людям и ситуации

Невозможно всегда делать правильный выбор. Однако нужно обязательно извлекать уроки из своих промахов и ошибок. Обычно вы можете определить, что ваша неудача связана с одной из этих областей: **МОТИВАЦИЯ, ВОЗМОЖНОСТИ, ЛИЧНОСТЬ**.

Вот несколько полезных советов:

- Помните, что человек, с которым вы беседуете, пытается повлиять на вас или мотивировать вас таким образом, чтобы вы приняли его на работу. Некоторые люди способны успешно притворяться и в течение часовой беседы демонстрировать высокую степень мотивации или энтузиазма. Другие, мотивация которых действительно находится на высоком уровне, будут выглядеть сдержанными.
- «По плодам их узнаете их». Поищите свидетельства результатов их труда. Если человек хочет что-то сделать, он найдет способ осуществить свое желание. Проявил ли кандидат настойчивость и упорство — признаки высокой степени мотивации? Спросите мнение тех, кто хорошо знает этого человека.
- Опишите несколько рабочих ситуаций, требующих высокой мотивации, и спросите претендентов на должность, как они действовали бы в каждом случае.

## Ищите «мотив Микеланджело»

Возможно, одной из самых впечатляющих работ великого итальянского художника Микеланджело является роспись Сикстинской капеллы в Риме — поверхность площадью около 6000 квадратных футов. Однажды, во время создания фресок, художник лежал под самым потолком и тщательно выписывал фигуру, расположенную в самом углу. Приятель спросил его, зачем он так мучается с фигурой, которая находится далеко от зрителя.

«В конце концов, — заявил приятель, — никто не будет знать, совершенна она или нет».

«Я буду», — ответил художник.

Как бы вы назвали эту разновидность внутренней мотивации, присутствующей в ответе Микеланджело? Я не мог подобрать подходящего термина и поэтому назвал ее просто мотивом Микеланджело. Предлагаю вам в будущем при выборе людей искать в них этот мотив. Ваш коллектив, компания или организация нуждаются в нем. Однако подобно Гедону из приведенной выше библейской истории вы можете обнаружить, что «мотив Микеланджело» присутствует лишь у одного из сотни претендентов — однако эти несколько человек могут оказаться полезнее, чем огромное количество других.

### ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ КРЫШКИ ТОПЛИВНЫХ БАКОВ

«Неполадки отчасти были обусловлены ошибкой пилота, а отчасти схемой приборной панели, которая была излишне усложнена, — сказал мне один из руководителей службы безопасности гражданской авиации. Мы обсуждали с ним катастрофу самолета. — В данном случае пилот не выполнил стандартных операций перед стартом». Сам опытный пилот, он добавил: «Разумеется, у меня нет возможности высунуться в иллюминатор и посмотреть, завинтил ли инженер крышки топливных баков».

Мысленным взором я представил себе, как темной дождливой ночью инженер карабкается на крыло самолета, чтобы проверить эти крышки. Наши жизни зависят от наличия у инженера «мотива Микеланджело».

Вспомните, что Герцберг одним из ключевых мотиваторов признавал саму работу. Если вывод Герцберга верен и если Макгрегор с коллегами правы в своем предположении, что творческие способности встречаются гораздо чаще, чем предполагалось прежде, тогда вы найдете «мотив Микеланджело» у многих людей в различных областях человеческой деятельности. Вот некоторые признаки, на которые следует обращать внимание:

- чувство гордости за свое мастерство,
- внимание к мельчайшим деталям,
- желание работать дольше или пойти на все, чтобы выполнить работу должным образом,

- полное отсутствие настроений вроде «и так сойдет»,
- внутренняя ответственность за саму работу, исключая необходимость внешнего контроля,
- способность самому находить себе работу и быть относительно независимым от мнения других людей.

Применяя принцип, или мотив, Микеланджело в собственной жизни, избегайте перфекционизма — склонности считать любое несовершенство неприемлемым. Иногда лучшее — враг хорошего. Высокое качество работы может быть вполне вам по силам, но совершенство обычно ускользает от людей. Полезно вспомнить историю о молодом человеке, который много лет искал совершенную женщину, которая могла бы стать его женой. В конце концов после множества жестоких разочарований он встретил ее — но лишь для того, чтобы узнать, что она ищет совершенного мужа!

### ЗДОРОВЫЕ АМБИЦИИ

"Все компетентные люди должны иметь определенные амбиции, поскольку амбиции похожи на закалку стали. Если сталь перекалить, то изделие получается хрупким, а если закалка недостаточна, то сталь будет слишком мягкой. Без определенного количества твердости человек не сможет достигнуть намеченных целей».

Дуайт Эйзенхауэр

Любое дело, в котором в избытке присутствуют такие люди, вероятно, потерпит неудачу. Но и без них его ждет крах. В творческой и передовой организации необходим баланс мотивации. В этом контексте очень важна ваша способность отбирать тех, у кого уже есть «мотив Микеланджело» для той работы, где он является насущной необходимостью. Я имею в виду не только инженеров, архитекторов, хирургов-ортопедов, пилотов гражданской авиации и дантистов. В наши дни любая работа требует подобной мотивации и честности.

### ВАЖНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

На праздновании своего восьмидесятилетия всемирно известная ткачиха Тео Мурмен сказала фразу, которая применима и к нашей жизни, и к нашей работе.

«Ставьте себе высокие цели, иначе пропадет весь движущий импульс. Храните свою честность и здравый смысл. Нельзя работать вполсилы; вы

должны давать гарантию своей работе. Когда я снимаю полотно со своего станка, какое-то внутреннее чувство, вроде обратной связи, подсказывает мне, хороша ли она. Это чувство ценится дороже золота».

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ВЫБОР ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ УЖЕ МОТИВИРОВАНЫ

	Да	Нет
Есть ли у вас в коллективе люди, которые плохо работают из-за недостатка мотивации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пересматривали ли вы в последние двенадцать месяцев методы отбора всех членов коллектива?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть ли у вас другие, помимо бесед один на один, методы оценки:		
мотивации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
возможностей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
личности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Перечислите три метода, с помощью которых вы можете определить, имеется ли у человека «мотив Микеланджело»:		
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Говорил ли вам в последние месяцы кто-либо из клиентов о высокой мотивации одного из членов вашего коллектива?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеете ли вы четкое представление, какие убытки несет ваша организация оттого, что люди увольняются, не проработав и шести месяцев — независимо от причины увольнения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Ключевые положения

- Не стоит бить свинью, пытаясь заставить ее петь. Это утомит вас и не понравится свинье. Гораздо лучше продать свинью на мясо и на вырученные деньги купить канарейку. Другими словами, для начала вам нужны соответствующие способности. Нет никакого смысла мотивировать человека, если он не годится для данной работы.
- Обычно мотивация идет рука об руку с возможностями. Люди хорошо делают то, что им нравится; им нравится то, что они умеют. В этом и заключается первый признак — радуется ли человек своей работе?

- Не забывайте о важности каждого члена коллектива. Принцип отбора тех, кто уже мотивирован, применим ко всем, а не только к руководителям или тем, кто напрямую работает с клиентами.
- Всегда следует искать три элемента, или размерности, в работе человека: мотивацию, возможности и личность. Энергия, компетентность и сочетание черт характера важны для каждого члена высокоэффективного коллектива или организации.
- Анализируя свои промахи и ошибки в принятии решений и размышляя над принципами, изложенными в данной главе, вы получаете возможность совершенствовать свою способность оценки (и проведения интервью), чтобы отбирать лучших и отсеивать остальных.
- Присутствие «мотива Микеланджело» у всех членов вашего коллектива в значительной мере облегчит задачу управления людьми, которые не работают в непосредственном контакте с вами. Поскольку такая ситуация встречается все чаще, значение «мотива Микеланджело» постоянно возрастает.

Человек никогда не сможет найти наилучший способ сделать дело, если он не любит этого дела.

Японская пословица

## ГЛАВА 14

### СТАВИТЬ ТРУДНЫЕ, НО РЕАЛИСТИЧНЫЕ ЗАДАЧИ

Я хочу быть лидером.  
 Я хочу быть лидером.  
 Могу ли я быть лидером?  
 Могу ли я? Могу?  
 Обещаешь? Обещаешь?  
 Ура, я лидер.  
 Я лидер.  
 Отлично, и что же мы будем делать?

Майкл Розен

В качестве лидера вы должны задать этот вопрос и найти на него ответ. Ответ связан с кругом общей ЗАДАЧИ. Что мы должны там делать? Как мы это будем делать?

В первой части книги я предположил, что каждый из трех кругов генерирует «магнитное поле» мотивации. Если вы попадете в границы этого поля, то почувствуете его воздействие. Совершенно очевидно, что ИНДИВИДУУМ формирует подобное поле, основанное на его потребностях. Потребности,

как вы помните, это общий термин для всего, что заставляет вас испытывать нехватку или желание. Это может быть пища, безопасность или общество, в которое вы жаждете попасть. Это может быть информация или знания. Или лучшая работа. Или признание. И так далее.

## Упражнения

Если иностранные туристы заблудятся на улицах вашего города, вы можете им найти дорогу?

Как вы думаете, почему добрый самаритянин помог израненному путнику? Вы поступили бы так же?

Когда мы попадаем в «магнитное поле» потребностей человека, его желания или нужды, то испытываем желание помочь. Мы можем блокировать эти сигналы — нередко по уважительной причине, но мы все равно чувствуем их. Иногда в зависимости от нашего понимания желаний этого человека мы можем либо помешать ему, либо проявить безразличие. Короче говоря, мне представляется, что любую задачу можно сравнить с излучающей радиоволны звездой. Мы принимаем это излучение, даже очень слабое, в основном на уровне подсознания. Если эти сигналы содержат одновременно ТРУДНЫЕ и РЕАЛИСТИЧНЫЕ цели, то они обычно активизируют мотивационные блоки внутри нас.

## Определите свои стратегические цели

Из этого следует, что одна из ваших главных способностей как лидера — это умение выделить те части общей ЗАДАЧИ, которые являются конечными. Как говорит пословица, «слона можно съесть только по кусочку». Эти более ограниченные задачи становятся вашими ЦЕЛЯМИ. В качестве промежуточной стадии полезно разбить ЗАДАЧУ, или НАМЕРЕНИЕ, на НАПРАВЛЕНИЯ. Эти НАПРАВЛЕНИЯ затем могут стать для вас и ваших коллег источником формулирования ЦЕЛЕЙ, или МИШЕНЕЙ (рис. 14.1).

Как вы можете видеть, НАМЕРЕНИЯ, НАПРАВЛЕНИЯ и ЦЕЛИ всегда следует связывать друг с другом. Спускаясь вниз по «лестнице Иакова», мы отвечаем на вопрос «как?». Как мы собираемся решить поставленную задачу? Ответ: разбить ее на четыре или пять направлений. Как мы намерены достичь результатов по каждому из этих направлений? Нужно определить осязаемые, конкретные и ограниченные временными рамками цели. Они могут быть долговременными или краткосрочными.

Поднимаясь по «лестнице Иакова», мы отвечаем на вопрос, зачем мы идем к достижению данной цели. Чтобы добиться результата в данном направлении. Зачем нам это? Чтобы выполнить поставленную задачу или осуществить намерение.



Рис. 14.1. Модель в виде «лестницы Иакова»

Возможно, вы заметили, что я не использовал в модели термин **МИШЕНЬ** (TARGET), который происходит от древнегерманского слова, обозначающего легкий круглый щит, а также все, что напоминало его по форме, например мишень для стрельбы. Это полезный термин, поскольку охватывает как долговременные, так и краткосрочные цели. Ваша мишень — это результат, направленный на некое свершение, далекое или близкое, например приземление зонда на далекую планету через много лет. Однако вернемся на землю: как вам найти эффективную мишень для коллектива или организации?

**Проверка:** Конкретность.  
Ясность.  
Четкие временные рамки.

Теперь свежим взглядом оцените **ЦЕЛИ** — как ваши личные, так и всего коллектива. Во-первых, спросите себя, **РЕАЛИСТИЧНЫ** ли они, т. е. не выходят ли они за рамки осуществимого. Возможно, вы хотели бы дирижиро-

вать Бостонским симфоническим оркестром, исполняющим пятую симфонию Бетховена, но соответствует ли это намерение вашему музыкальному таланту и всему, что вы делали в жизни до сих пор?

Во-вторых, проверьте, **ТРУДНА** ли эта цель. Степень трудности — это понятие субъективное. То, что одному человеку представляется вызовом, другого может испугать. Воспринимаете ли вы эту задачу как вызов? Можете ли вы передать свое ощущение коллективу, чтобы они тоже восприняли ее как вызов? Вызов — это приглашение или призыв (в конечном счете от «магнитного поля» круга **ЗАДАЧИ**) к требующей напряжения или трудной задаче. По самой своей природе **вызов** — это проверка ваших возможностей. Вероятно, потребуется полностью использовать ваши силы и ресурсы. Вызов бывает пугающим, провоцирующим, стимулирующим и возбуждающим, но он, помимо всего прочего, мотивирует вас.

«Идеалы изобилия и стабильности не могут никого вдохновить», — писал Джон Ланкастер Спалдинг. Люди способны превосходить самих себя в погоне за высокими и требующими напряжения сил идеалами.

Большинство людей открывают в себе эту способность в том, как они реагируют на вызов. Как я уже говорил, здесь важен точный баланс. Если цели абсолютно нереалистичны, они не будут привлекательными для людей; с другой стороны, если их слишком легко достичь, они никого не вдохновят. Вам, как лидеру, нужно поддерживать требуемое равновесие.

К примеру, перед руководителями компании ЗМ ставятся трудные задачи. Вот что говорит об этом Льюис В. Лейр, бывший президент ЗМ.

«Нашим подразделениям ставится высокая цель: каждый год двадцать пять процентов продаж должно приходиться на продукты, произведенные за последние пять лет. Разумеется, не каждое подразделение ежегодно добивается этой цели. Однако наши руководители оцениваются не только по способности увеличивать продажи существующих продуктов, но и по умению внедрять на рынок новые передовые продукты. Таким образом, у них присутствует внутренний стимул вести интенсивную научно-исследовательскую работу».

## Важно достичь согласия относительно целей

Для мотивации полезно посмотреть, какие цели ставят перед собой отдельные работники или коллективы. Чем эффективнее работник или коллектив, тем ближе его цели к **РЕАЛИСТИЧНЫМ** и **ТРУДНЫМ**.

Всегда ли вы находите согласие относительно целей? Не забывайте о том, что поначалу люди часто испытывают неприязнь к той или иной деятельности, например к обучению игре на музыкальном инструменте, которую впоследствии признают интересной. Исследования показали, что то же самое происходит с задачами на работе.

Таким образом, для вас, как лидера, с одной стороны, было бы неразумно давать коллективу или отдельным работникам полную свободу в выборе целей. С другой стороны, нельзя забывать о правиле: чем больше мы вовлече-

ны в принятие решений, которые касаются нашей работы, тем сильнее наша мотивация выполнять их (см. рис. 9.3). Если человек соглашается, что данная цель реалистична, а также желаема или важна, тогда он начинает выполнять свои 50% уравнения мотивации.

В принятии решения относительно цели существует континуум вовлеченности, которая может простирается от простого выполнения указаний до всестороннего участия в процессе. В книге об эффективном лидерстве я рассмотрел эту модель континуума, а также факторы, которые следует принимать во внимание, если вы хотите стать твердым и одновременно гибким руководителем, принимающим решения.

Эти факторы включают, к примеру, возможности, опыт и зрелость тех, кто участвует в принятии решения и его исполнении, а также временные рамки, ограничивающие быстроту принятия этого решения. Кроме того, следует учитывать ситуации, когда речь идет о жизни и смерти людей. Тем не менее для достижения преданности делу необходимо как можно дальше продвинуться в сторону совместного решения — в зависимости от ограничений, которые налагает на вас время и сам характер задачи.

Преданность делу, если вы помните, возникает тогда, когда мотивация становится сознательной и через ворота решения выходит на дорогу действия. Люди всегда будут работать лучше, если они принимали участие в разработке и принятии решения относительно своей цели. «Я всегда работала напряженнее и лучше над теми задачами, которые ставила себе сама», — говорит поэтесса и писательница Кэтлин Райн. А вы можете то же самое сказать о себе?

### КАК СДЕЛАТЬ ЛЕГКОЕ ТРУДНЫМ

В 70-х годах чемпион мира по конькобежному спорту Джон Карри поставил перед собой цель организовать первые шоу танцев на льду мирового класса. Вот что он говорил:

«Было много такого, что на первый взгляд казалось невозможным. Но я не верил в невозможность. Я не собирался выполнять прыжок в два оборота вместо трех. Если вы начнете говорить, что не можете сделать какую-то вещь, то очень скоро то, что было для вас легким, станет трудным».

Артисты и спортсмены в огромной степени находят мотивацию в целях, которые они сами себе поставили, реалистичных и одновременно бросающих вызов. Если задача не представляет трудности, зачем ее решать? Они на 100% преданны делу, поскольку принимали 100-процентное участие в решении браться за эту задачу.

В основе этого лежит принцип, который обычно называют «управлением целями». Если вы просто укажете людям, что нужно делать, они, вероятно,

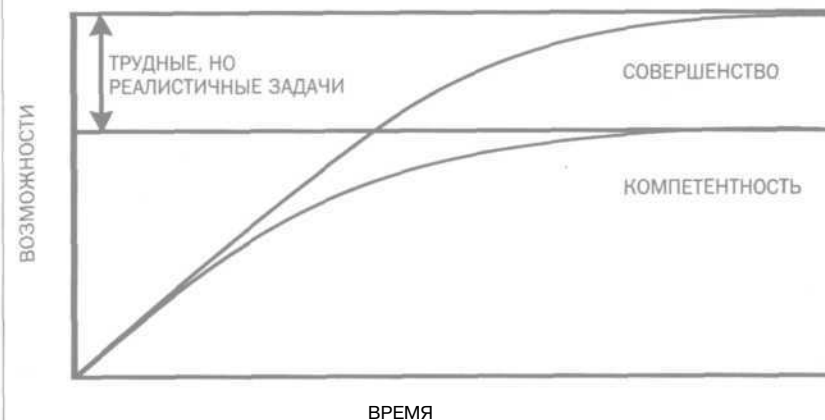


Рис. 14.2. Признак лидерства

сделают это ради денег или из страха перед увольнением. Но, если вы хотите получить от них максимум возможного, свяжите их души и сердца привлекательным соглашением — настоящим договором, направленным на достижение реалистичных и бросающих вызов целей, которые вы предлагаете или подразумеваете. Иногда работник или коллектив может удивить вас, предложив нечто более трудное, чем ваша первоначальная задача. Если это не выходит за рамки достижимого и не противоречит более общим целям организации, почему бы не сказать: «Да, давайте попробуем. Возможно, совместными усилиями и если нам хоть немного повезет, мы сделаем это».

Обратите внимание, что я назвал это признаком лидерства. Лидеры делают вас партнерами в сражении. Существует бесконечное разнообразие «военных кампаний». Банеш Хорффман, который начал свое длительное сотрудничество с Эйнштейном в 1937 году, однажды заметил: «Если вы работаете с ним, он заставляет вас почувствовать общего врага — нерешенную проблему. И вы становитесь его союзником в битве с этим врагом».

Помните, что, когда люди видят перед собой действительно трудную задачу, у них может возникать желание отступить. Ваша задача как лидера — разбить эту задачу на достижимые стадии и сфокусировать внимание коллектива на следующей стадии, или этапе, в той последовательности событий, которая приведет к желаемому результату.

### ПОСТЕПЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ

Сэра Генри Мортон Стэнли как-то спросили, был ли он испуган теми ужасными джунглями, через которые ему приходилось пробираться во время предыдущих экспедиций.

«Я не видел целой картины. — ответил он. — Я видел перед собой лишь определенную скалу или ядовитую змею, которую мне нужно было убить, чтобы сделать следующий шаг. Я видел лишь ту проблему, которая непосредственно возникала передо мной. Если бы мне удалось охватить взглядом общую картину, то я был бы слишком потрясен, чтобы пойти на это».

Среди руководителей распространена поговорка: «Дюйм — плевое дело, но ярд — это уже проблема».

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ПОСТАНОВКА РЕАЛИСТИЧНЫХ  
И ОДНОВРЕМЕННО ТРУДНЫХ ЦЕЛЕЙ**

	Да	Нет
Вы ясно представляете себе цели вашего коллектива, текущие и на следующий год?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Согласовывали и уточняли ли вы их		
с начальником	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
с коллективом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
с коллегами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Четко ли вы представляете, как эти конкретные цели соотносятся с общей целью или миссией организации, а также одной или несколькими стратегическими задачами?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Являются ли цели, которые вы поставили перед коллективом или отдельным работником, одновременно реалистичными (т. е. достижимыми с учетом выделенного времени и ресурсов) и трудными?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хорошие коллективы любят сложные задачи. В достаточной ли степени вы нагружаете свою команду?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Связаны ли ваши цели исключительно с сиюминутной выгодой (например, прибылью в следующем квартале)? Приведите два примера достигнутых в прошлом году целей одновременно реалистических и трудных, которые не были связаны с получением быстрой прибыли.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Тратите ли вы время и силы на то, чтобы побудить людей проявлять инициативу и самим ставить перед собой цели?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ключевые положения**

- В понятие задачи составной частью входит ее трудность. Если она была бы легкой, ее нельзя было бы назвать задачей.
- Исследование психологии безработных людей показало, что больше всего им не хватает требовательности и дисциплины, которые присутствуют в кем-то данной, внешней задаче. Кораблю безопасно в прибрежной бухте, но он создан не для того, чтобы стоять там на якоре.
- Не бойтесь ставить реалистичные, но трудные задачи. Будучи лидером, вы должны уводить людей от ровного асфальтового шоссе посредственности на тот путь, который приведет всех вас к звездам.
- Вы не достигнете этого, если не будете иметь четкого представления о задачах вашей организации и не сможете разбить их на осязаемые, ограниченные временными рамками и (по возможности) измеримые цели.
- «У жизни есть забавная особенность: если вы согласны только на самое лучшее, то очень часто получаете его», — сказал Сомерсет Моэм. Не позволяйте людям трудиться ниже своих возможностей, производить второсортную продукцию или не удовлетворять запросы клиентов. Ваша требовательность пойдет им только на пользу.
- Помните, что в испытывающих трудности организациях обычно бывает много людей, которые ставят перед собой самые легкие задачи! По течению плывет только дохлая рыба!

Недостаточно делать все, что в твоих силах. Иногда мы должны делать то, что требуется.

Уинстон Черчилль

**ГЛАВА 15**

**НЕ ЗАБЫВАЙТЕ, ЧТО ПРОГРЕСС МОТИВИРУЕТ**

Нас мотивируют не только личные потребности, но и потребности, обусловленные общей задачей. Мы ХОТИМ завершить начатое дело. Чем значительнее задача, тем сильнее потребность успешно решить ее. Джон Уэсли однажды назвал это стремление «страстью к окончанию».

Существует один важный принцип: прогресс мотивирует. Если люди знают, что они продвигаются вперед, это заставляет их удвоить усилия. Мы склонны больше вкладывать в успех.



Таким образом, важно обеспечить людям должную обратную связь. Термин «обратная связь» взят из электроники, где он обозначает подачу на вход части выходного сигнала машины, системы или процесса. Без обратной связи люди не будут знать, что они двигаются в правильном направлении и с нужной скоростью.

Верно и обратное: мотивирует также обратная связь об относительном отсутствии прогресса. Она помогает сконцентрироваться на размышлении о том, что нужно предпринять для достижения успеха. Если вы познакомите людей с реальностями ситуации, в которой они находятся, то большую часть работы по их мотивации выполнит за вас «закон ситуации».

## Причины отсутствия обратной связи

Несмотря на то, что обеспечение и получение обратной связи играет такую важную роль в улучшении результатов и повышении мотивации, обратная связь редко бывает эффективной. Иногда то, что претендует на обратную связь, является просто критикой. Она высказывается бездумно, просто чтобы выразить раздражение или гнев, а не для того, чтобы усилить мотивацию и повысить эффективность. Чаще всего люди не получают ясной обратной связи относительно своих успехов или того, каким образом они могли бы достичь лучших результатов. Для полного отсутствия обратной связи приводится множество оправданий:

- Люди сами знают, хорошо они справляются с делом или нет, и поэтому нет необходимости им об этом говорить.
- Если вы похвалите людей, они утратят серьезность и станут самодовольными.
- Если вы укажете, что дело продвигается плохо, они расстроятся и станут причиной проблем.
- Это крайне трудно сделать должным образом, и у нас нет необходимых навыков.
- Это важно, но не настолько, и у нас просто нет времени заниматься этим.
- Обратная связь имеет отношение к развитию личности и не связана с конкретной работой.

Руководители с подобным мышлением думают, что люди похожи на игрушечные автомобили с пружинным заводом: их нужно завести в самом начале, а затем предоставить самим себе. Предоставление людям информации в виде ободряющей и конструктивной обратной связи позволяет поддерживать высокую эффективность работы. Помимо всего прочего, это помогает людям проявлять упорство, заставляя их настойчиво двигаться в правильном направлении, преодолевая всевозможные трудности и препятствия.

## ВООДУШЕВЛЕНИЕ ПРИ ПОМОЩИ ПОЗИТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Не так давно я проводил занятия в Шотландии с небольшой группой руководителей одной финансовой компании. Было решено, что в последний день занятий нужно устроить стрельбу по тарелочкам в соседнем поместье, чтобы отпраздновать успешное окончание занятий и еще больше сплотить коллектив. Я не испытывал особого воодушевления, поскольку никогда не держал в руках ружья, не говоря уже о стрельбе. Тем не менее, несмотря на мое беспокойство и опасения, этот опыт оказался чрезвычайно полезным.

Размышляя над тем, почему это произошло, я пришел к выводу, что все дело в отношении ко мне инструктора. Разумеется, он объяснил мне основы безопасного обращения с оружием, но главным было то, как он себя вел во время самой стрельбы.

После каждого выстрела, даже если вы промахивались, он находил нечто такое в ваших действиях, что было достойно похвалы. Затем, после того как вы перезаряжали ружье и готовились к следующему выстрелу, он давал вам совет, как нужно действовать, чтобы добиться успеха. Такой подход укрепил мою уверенность в себе и положительно повлиял на результаты моей стрельбы.

Джон Тэтчер

Каждый человек способен добиться успеха в каком-либо деле. Замечайте, когда люди делают что-то правильно. Опирайтесь на их достоинства, небольшие успехи и продвижение вперед. Обеспечение коллективу в целом, отдельному подчиненному или коллегам позитивной обратной связи (или похвалы) не менее важно, чем обеспечение развивающей обратной связи — конструктивных предложений, предназначенных для повышения эффективности в будущем. Значение позитивной обратной связи становится яснее в следующей главе, которая посвящена в основном этому вопросу. Однако в конечном итоге совершенно не важно, как вы это называете, главное, чтобы вы делали это.

Как это ни парадоксально, но иногда хвалить гораздо труднее, чем критиковать. Дело в том, что похвала может быть неправильно понята и расценена как:

- покровительство,
- лицемерие,
- излишнее благородство.
- расчет,
- превосходство.
- зависть,
- поступок, рассчитанный на внешний эффект.

- несправедливость,
- неточность,
- унижение.

Похвала — это форма оценки. Она указывает на ценность или значение того, что вы видите. Она может выражаться в виде общего одобрения или, как в данном контексте, в виде признаний конкретных достижений. Очень важны в этом смысле точность и честность суждения, поскольку в противном случае похвала превратится — наихудший вариант — в пустые и неискренние комплименты. Какими бы приятными ни были такие слова, они не оказывают мотивирующего воздействия.

**Искусство воодушевления посредством информирования**

Помимо вашей собственной профессиональной компетентности и личного примера, самым эффективным средством повышения мотивации можно считать собрание коллектива, на котором вы рассказываете о стоящих перед вами задачах. На таких собраниях, выработав правильный план действий, вы имеете возможность убедить людей принять вашу точку зрения. Искусство заключается в сочетании воодушевления, с которым подается информация, с воодушевлением ее восприятия. Воодушевление — это мелодия, которая должна пронизывать всю информацию.

На самом деле любое общение, подобно этим первым инструктажам, должно рассматриваться как возможность обратиться к разуму и сердцу людей. Если дела идут относительно неплохо, то можно сделать определенный вклад на банковский счет мотивации. Если же люди начинают падать духом, у вас есть возможность приободрить их, придать им силы и воодушевить.

Золотое правило: обязательно сначала предоставить информацию, а только потом пытаться вызвать воодушевление. Дело в том, что воодушевление всегда начинается со знания реалий текущей ситуации. Воодушевление вызывает правда, а не вы.

Помните о том, что вы не в состоянии сделать этих мотивационных вложений, если не охватите картину в целом и внимательно не изучите ситуацию. Вглядитесь в лица своих сотрудников — если люди нуждаются в ободрении, лица скажут вам больше слов.

**Как поддерживать высокий моральный дух**

Представьте себе мотивацию отдельного человека, коллектива или организации в виде банковского счета. Никто не может иметь неограниченного кредита. Когда он заканчивается, эффективные усилия сходят на нет. В этом смысле мотивация подобна капиталу. Она всегда тратится. Обращение к

банку может быть лишь следствием каждодневных мелких и кажущихся бесконечными проблем и разочарований. Или это может быть неожиданный вексель, грозящий опустошить счет. Какая-то крупная неудача или разочарование в сочетании, например, с потерей поддержки сильного человека, на которого опирался коллектив, могут вызвать катастрофический упадок духа.

Сами вы полны энтузиазма и в высшей степени мотивированы. Насколько это в ваших силах, вы отобрали членов команды, тоже обладающих высокой мотивацией. Вы пришли к согласию относительно реалистичных и одновременно трудных целей. Значит, ваша миссия завершена? Ни в коем случае — это только начало. Мотивация не высечена из камня. Она больше похожа на хлеб, который требуется постоянно печь. В этом и состоит основная причина, почему вы должны пристально следить за уровнем мотивации и морали отдельных людей, коллектива и организации. В понятие морали входят установки и направленность энергии. Она охватывает:

- психологические и эмоциональные установки людей или коллектива по отношению к их функциям или выданным заданиям;
- чувство общей цели с точки зрения коллектива.

С точки зрения индивидуального психологического благополучия и корпоративного духа мораль может существенно отличаться. Две важнейшие опоры морали — чувство цели и уверенность в будущем — могут быть поколеблены и даже повергнуты толчками и землетрясениями перемен.

Первый вопрос, который вы должны себе задать: насколько общими являются утрата мотивации и снижение морали? Свойственно ли это всему коллективу (или организации) или распространяется на одного-двух человек?

Если проблемы с мотивацией и моралью являются общими — симптом или комплекс симптомов в круге КОЛЛЕКТИВ, — то причины почти всегда могут быть найдены в области ЗАДАНИЯ. В комплекс симптомов может входить так называемая атмосфера в коллективе. То, что говорят люди, выражает и одновременно формирует определенную атмосферу, или климат. Возможно, она вам не понравится. Вот некоторые показательные высказывания.

- «Мы на грани — нам теперь никогда не преодолеть сопротивления».
- «Я не вижу никакого смысла в дополнительных усилиях».
- «Похоже, никто не знает, куда мы движемся, — мы просто ходим по кругу».
- «У этой отрасли нет будущего».
- «К чему беспокоиться? Мы проиграли еще до старта».
- «Если бы у нас был другой лидер...»

«Основная цель всего этого — наплодить кучу бумаг, чтобы головной офис остался доволен».

«Мы занимаем второстепенные позиции на мировом рынке — у нас нет никакой надежды на победу».

Такого рода замечания — обычно их можно услышать в неформальной обстановке — являются, как правило, сигналами опасности в круге ЗАДАНИЕ:

- отсутствие уверенности в конечном успехе,
- отсутствие уверенности в текущих планах,
- отсутствие уверенности в лидере,
- отсутствие уверенности в себе и гордости.

## Упражнение

Вас недавно назначили управляющим гостиницей «Бульвар», расположенной в столице. Система гостиниц «Бульвар» отчаянно борется за выживание, причем многое зависит от того, сумеете ли вы превратить этот ключевой отель из убыточного в приносящий прибыль. После долгих раздумий совет директоров выделил из своего тающего резерва крупную сумму, чтобы отремонтировать отель и обновить два его ресторана.

«Основная проблема — это персонал, — сказал вам председатель совета директоров. — Это очень опытные и квалифицированные работники, но они напрочь лишились веры в свои силы. Они приходят на работу поздно, а уходят рано. Они все время жалуются — даже клиентам. Один официант даже посоветовал моему приятелю остановиться в «Эксельсиоре» — нашем главном конкуренте! Когда вы ознакомитесь с обстановкой, то поймете, что я имею в виду. Никто не улыбается. Они все угрюмы и не желают сотрудничать. Я ничего не могу поделать. Мы платим им все больше и больше, но все продолжают делать лишь минимум необходимого — настоящие лентяи».

Прибыв в отель вечером, вы назначили на утро общее собрание коллектива. Что вы им скажете?

Прежде чем пытаться приободрить и вдохновить коллектив или конкретного работника, посмотрите, можете ли вы снабдить их новой информацией — сообщить какие-либо хорошие новости, — относящейся к поставленной задаче.

Это может быть некое изменение плана, которое сулит большую вероятность успеха, или новые ресурсы — финансовые или человеческие, доступные уже сейчас или в недалеком будущем, которые помогут сдвинуть дело с мертвой точки. Мысленно возвращайтесь к кругу ЗАДАЧА и проверьте:

- значение или ценность конечного результата для всех, участвующих в решении задачи,
- ясность общей цели или миссии,
- объяснение вопроса «зачем», а также «что» и «как»,
- разбивку общей задачи на конкретные цели,

- доступность необходимых инструментов и ресурсов,
- качество лидерства,
- уровень участия, или вовлеченности, в планирование,
- разумность текущего плана,
- пропущенные факторы, если таковые имеются.

Когда искривления и заторы в круге ЗАДАЧА будут устранены, реки и потоки коллективной и индивидуальной энергии вновь потекут легко и свободно.

Сообщите членам коллектива об изменении направления или плана — о принятых решениях, позволяющих вернуться на правильный путь. Этим вы только укрепите уверенность не только в будущем, но в вашем лидерстве.

Не подлежит сомнению, что предложенный вами путь для всего коллектива или организации и для вас будет нелегким. Большинство дорог к лидерству ведут в гору.

Однако люди, особенно если их потчевали ложью, пустыми обещаниями, обманчивой надеждой и ложными представлениями, будут приветствовать суровую правду. Вы должны сказать о том, что путь станет еще более трудным. Однако впереди ждет награда за совместную работу — успех.

## ДОРОГА, ЛЕЖАЩАЯ ВПЕРЕДИ

Наши перспективы никогда не были такими блестящими, а проблемы такими сложными. Тот, кого не взволновали эти два заявления, слишком устал, чтобы быть нам полезным на том пути, который ждет нас впереди.

Джон Гарднер  
«Не бывает легких побед».

Своими словами и действиями вы должны передать коллективу свою уверенность в нем. Скажите людям, что вы верите в них как в личности и как в профессионалов.

При помощи разработанного вами плана и имеющихся в наличии ресурсов они смогут повысить эффективность своей работы. Это поможет высвободить внутреннюю силу тех, кто работает бок о бок с вами. Именно это послание они жаждали услышать.

Уже самым изменением планов или привлечением свежих резервов того или иного рода вы готовите сухие щепки новой надежды. Теперь они ждут только пламени ваших слов, откровенных и пропитанных внутренней убежденностью. Сделайте это — и вы вновь зажжете ракетные двигатели.



Рис. 15.1. Дайте мне огонь, и я дам вам свет

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ПОМНИТЕ О ТОМ, ЧТО ПРОГРЕСС МОТИВИРУЕТ**

Да Нет

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Когда дело движется, вы активно подбадриваете людей?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Обеспечиваете ли вы людей регулярной обратной связью об их успехах — как весь коллектив, так и отдельных его членов?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Способны ли вы охватить общую картину трех кругов и одновременно эффективно вмешиваться в критических ситуациях, а затем отстраняться? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Согласны ли вы, что высокий моральный дух является «дополнительным достоинством» организации?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Поднимает ли мировоззренческая концепция вашей организации дух членов ее коллектива?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Верите ли вы, что производство и продажа товаров и услуг, необходимых обществу, в основе своей неинтересное занятие?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Способны ли вы стимулировать или подгонять других, если прогресс замедляется?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Способны ли вы напряженно работать длительное время в трудных условиях, если никто не ободряет вас?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Ключевые положения**

- Мораль уходит корнями в отношение организации, коллектива или отдельного работника к общей задаче. В атмосфере высокой морали люди испытывают желание работать. Однако мораль, подобно погоде, бывает переменчива.
- Мужество можно сравнить с банковским счетом. Если человек превысит кредит, он станет испытывать беспокойство и стресс. Хорошие лидеры и хорошие коллеги могут многое сделать, чтобы ободрить и придать силы тем, кто временно пал духом.
- Мотивация иногда важнее метода. Будучи руководителем, вы должны представлять себе общую картину и наблюдать за взаимодействием трех кругов мотивации в процессе работы. Тогда вы будете видеть, где требуется ваше вмешательство — активная помощь или слова одобрения.
- «Близкие не будут прятать своих способностей, а далекие не будут роптать на свою тяжелую долю... Именно в этом состоит задача лидера и учителя», — так писал один из даосских философов Древнего Китая. Люди могут справиться с задачей и сами, но вы, как лидер, способны оказать им громадную помощь.
- Надежда — это кислород для человеческого духа. Еще раз взгляните на мировоззренческую концепцию вашей организации и ее основные ценности. Много ли в них надежды предложить людям лучшее будущее? Ободрение — это не просто словесный кнут или пряник: оно должно затрагивать душу.
- Воодушевление никогда не путешествует в одиночестве. Используйте любую возможность, чтобы приправить свое сообщение некоторой долей воодушевления: когда вы информируете коллектив или отдельного работника о сложившейся ситуации, планах, достижениях и прогрессе. Только не забывайте, что воодушевление подобно глазным каплям — его нужно капать в больной глаз, а не лить литрами на голову человека.

“Я убежден, что истинная разница между успехом и неудачей организации очень часто может быть определена по тому, насколько успешно организация использует энергию и таланты своих людей”.

Томас Дж. Уотсон-младший,  
бывший председатель совета директоров IBM

# ГЛАВА 16

## ОТНОСИТЬСЯ К КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ КАК К ЛИЧНОСТИ

— Передать вам еще что-нибудь? — спросил меня за обедом хозяин, известный современный философ.

— Можно мне фруктов? — спросил я, когда он потянулся за печеньем и сыром.

— Нет, нет, — ответил он. — Вы не можете этого сделать, Джон. — Я заметил блеск в его глазах.

— Но ваша супруга только что поставила на стол большую вазу фруктов...

— Да, конечно, но вы не можете есть фрукт — только яблоко, грушу или банан, но не фрукт.

В контексте этой книги индивидуум (или индивидуумы) эквивалентен фрукту, в то время как каждого человека, которого вы знаете по имени, можно сравнить с яблоком или грушей. Большинство книг, посвященных управлению людьми или — того хуже — «человеческими ресурсами», предлагает вам то, что можно назвать усредненными понятиями о коллективах или индивидуумах. Вы должны всегда подвергать эти общие представления тонкой настройке, вступая в диалог со знакомым вам человеком.

Вы никогда не узнаете, что мотивирует людей, их желания, если не спросите их об этом. Вы не можете получить подобную информацию из книг (даже из этой), поскольку большинство людей не пишут книг о себе самом. Дело в том, что каждый из нас — это определенный фрукт, а не фрукт вообще. Не бывает даже двух одинаковых яблок. То, что мотивирует одного члена команды, может оставить безразличным другого.

Кроме того, люди не всегда осознают свои желания. Наша мотивация меняется с возрастом и обстоятельствами. Одна из ваших функций, как лидера, как раз и заключается в том, чтобы помочь людям выяснить, к чему они стремятся на данном этапе своей карьеры.

С точки зрения модели трех кругов вы должны поддерживать отношения с коллективом как с целым, а также с каждым из его членов: Эти индивидуальные взаимоотношения — возможно, с десятью или двенадцатью сотрудниками — должны быть равнозначны для вас в смысле затрачиваемого времени, но иметь разный характер. Отношения — это продукт взаимодействия двух людей, и поэтому они не могут механически повторяться.

## Главное — относитесь к каждому человеку как к личности

Хотелось бы напомнить вам, что для получения максимальной отдачи от каждого человека вы в первую очередь должны видеть в нем личность, а не

мужчину или женщину, начальника или рабочего, клиента или поставщика. Точно так же вы вправе ожидать, чтобы и с вами обращались как с личностью.

Это моральное обязательство нельзя выразить фразой: «Если вы видите во мне личность, то и я буду относиться к вам так же». Нравственный человек не будет ставить подобные условия. Я обязан относиться к вам как к личности независимо от того, как вы относитесь ко мне, потому что вы — личность.

Поэтому если я буду обращаться с вами как с вещью — манипулировать вами или использовать тем или иным образом, — то в долговременном плане от этого не будет никакой пользы.

Мне представляется, что эти принципы, относящиеся ко всем без исключения людям, а не только к некоторым, очень важны в контексте эффективной мотивации и лидерства.

Ваши установки основаны исключительно на ваших взглядах на природу человека, а также на ее восприятии и допущениях.

Если вы составите себе неверное представление о человеке, то некоторая доля фальши обязательно окрасит ваше отношение к работающим с вами людям.

ТАБЛИЦА 16.1. Что нужно воспитывать в людях

Доверие	Доверие к себе и к другим людям развивается постепенно. Искреннее общение невозможно, пока не установится доверие.
Независимость	Человек должен быть способен проявлять волю и противостоять другим как отдельная личность. Он должен быть частью других и в то же время отличаться от них, иметь чувство принадлежности и в то же время быть самодостаточным.
Инициатива	У человека должно присутствовать чувство инициативы. Это сила, которая заставляет людей браться за что-либо.
Трудолюбие	Нахождение призвания — работы, в которой присутствует элемент удовлетворения, — помогает развитию трудолюбия. Оно занимает центральное место в жизни человека.
Честность	Честность в первую очередь означает умение следовать внешним стандартам или ценностям. Это дает жизни опорные точки, отличные от своекорыстия. Она способствует развитию цельности натуры.
Чувство безопасности	Людям нравится чувство безопасности, и они нуждаются в нем. Оно происходит из понимания, какое место человек занимает в жизни других, важных для него людей.

## Найти время для каждого человека

Одна из проблем, с которыми сталкиваются руководители, заключается в следующем: где вообще найти время, чтобы поговорить с людьми и выслушать их, не говоря уже о том, чтобы выяснить, что их мотивирует. Легко пренебречь индивидуальной мотивацией в пользу встреч всегда и только с коллективом, особенно если присутствует колоссальное давление в уровне задачи.

— Если я выбрал мотивированных людей, — говорил мне один крупный банкир, — значит, дело сделано. Они знают, какова будет их награда. Они также понимают, что это жесткий бизнес. Если мы не будем эффективными, то все вылетит в трубу. Я иду впереди, а они следуют за мной.

— Но разве вы ничего не делаете, чтобы вдохновить и мотивировать их?

— Джон, — ответил он, — вы понятия не имеете, в каких временных ограничениях мы работаем на этом необычайно конкурентном глобальном рынке. Наш девиз: «Сохранять лучших и увольнять остальных». Мы не похлопываем людей по спине и не произносим перед ними зажигательных речей. Нами движет результат. Если они не дают прибыли, их увольняют.

— Звучит так, как будто все нацелено на сиюминутный результат, — заметил я.

— Совершенно верно, — согласился банкир.

Немногие вещи так мотивируют человека, как персональное внимание со стороны лидера. Вы можете помочь людям советами и консультациями, чтобы они совершенствовались как специалисты, как лидеры и руководители. Такая практическая помощь — лучший способ дать понять всем членам коллектива, что каждый из них важен для общего дела.

### ЛУЧШИЕ ЛИДЕРЫ ВСЕГДА НАХОДЯТ ВРЕМЯ ДЛЯ ОТДЕЛЬНОГО ЧЕЛОВЕКА

Генерал Брайан Хоррокс командовал 13-м корпусом армии фельдмаршала Монтгомери (будущего) в сражениях при Алам-аль-Хальфе и Аламейне. В своих автобиографических записках он вспоминает, как даже а самые критические моменты Монтгомери находил время для обучения своих подчиненных.

«На следующий день после сражения (Алам-аль-Хальфа) я сидел в своей штаб-квартире в прекрасном настроении, Битва была выиграна, и я хорошо проявил себя. Чего еще можно было желать? Затем прибыл офицер связи из штаба 8-й армии и привез мне послание, написанное беспристрастной рукой Монтгомери. Там было написано:

«Дорогой Хоррокс!

Отличная работа — однако вы не должны забывать, что теперь командуете корпусом, а не дивизией...»

Он перечислил четыре или пять моих ошибок — в основном из-за того, что слишком часто вмешивался в действия подчиненных мне командиров. Мое самодовольство мгновенно исчезло. В конце концов, возможно, я не прирожденный полководец. Но чем больше я анализировал сражение, тем сильнее убеждался, что Монтгомери был прав. Поэтому я позвонил ему и поблагодарил за письмо.

Я рассказываю об этом потому, что Монтгомери был одним из тех немногих командиров, которые стараются учить своих подчиненных. Кто, кроме него, на следующий день после первой важной победы, которая изменила ход военных действий на Ближнем Востоке, потратил бы время и собственноручно написал такое письмо одному из своих командиров?

Некоторым людям требуется подобное обучение, другим нужен разговор по душам о том, какие у них перспективы. Большинство людей также соглашались, что для достижения наилучших результатов время от времени их нужно подталкивать или направлять. Знание наиболее подходящего метода «прищипоривания» каждого члена коллектива — это одна их составляющих искусства лидерства. Одному человеку достаточно взгляда или серьезного вопроса, тогда как другому может потребоваться более энергичное напоминание.

Во время Второй мировой войны британский лидер Уинстон Черчилль своими зажигательными речами постоянно стимулировал своих коллег, а также всю нацию, призывая их не жалеть сил для победы. Всем, кто работал рядом с ним, приходилось нелегко. «Я определенно не тот человек, который нуждается в подталкивании, — говорил он. — На самом деле это я подталкиваю остальных».

### Отсутствующий пример плохого работника

«Ну и где же он? — спросил один бизнесмен, пролиставший эту книгу. — Где пример плохого работника? Я не вижу его здесь. Меня особенно интересует этот случай, поскольку это наша самая главная проблема. Мы сделали все возможное, чтобы улучшить нашу систему отбора. Мы открыты. У нас есть системы стимулирования. Но у нас все еще много плохих работников».

Действительно, даже в самом лучшем коллективе найдется десять-пятнадцать по-настоящему выдающихся людей — в смысле ума, стремления проявлять инициативу, способности помогать коллегам и вдохновлять их. Вполне возможно, найдется шесть или семь человек на другом конце спектра, которые «дают слабину», работают ниже среднего уровня или даже становятся балластом.

«У нас такого балласта даже больше. — сказал один из моих знакомых руководителей. — Разумеется, у нас есть несколько чрезвычайно способных людей, трудолюбивых, от которых всегда можно ожидать превосходных ре-

зультатов. Но они составляют лишь 15 процентов всего персонала. Как вы думаете, что я должен делать с теми, кто плохо работает?»

Где же анализ отдельно взятого случая? Его нет. Дело в том, что каждый ваш работник — это потенциальный отдельный случай. Спросите каждого работника, почему они не достигают согласованных целей. Выясните, что мотивирует их в настоящий момент. Посмотрите, можно ли увеличить перекрытие кругов их индивидуальности и общей задачи. Каждый из плохих работников — это случай, заслуживающий отдельного исследования. Поговорите с ними — только они дадут ответы на ваши вопросы. Вполне возможно, что вы вместе придете к выводу, что они выбрали себе не ту работу.

Восстановление уверенности в себе

«Человек прочнее, чем железо, тверже, чем камень, и нежнее, чем роза», — гласит турецкая поговорка. Здесь точно подмечен еще один парадокс человеческой природы. Под суровой внешностью часто прячется ранимая и чувствительная натура, уязвимая для неудач.

Когда вас в последний раз воодушевляли? Каковы были составляющие этого воодушевления? Пример и энтузиазм руководителя и лидера. А что еще?

Малколм Уильямс в возрасте чуть более тридцати лет стал управляющим небольшой компанией, выпускавшей оборудование для пищевой промышленности. Все шло хорошо, пока он не разошелся во взглядах на стратегию бизнеса с владельцами фирмы. «Мы не верим, что вы способны добиться таких результатов», — заявили ему. Вскоре стало ясно, что двое из членов семьи владельцев, чей голос имел решающее значение, полностью разуверились в нем как в лидере и руководителе, и поэтому ему пришлось уволиться.

После двух лет поиска работы он устроился на должность торгового представителя в крупной многопрофильной компании. Через несколько месяцев ему предложили возглавить одну из небольших фирм в Африке. «Малколм, мы знаем, что у вас большой потенциал лидера, — сказали ему. — Вот вам возможность проявить себя и принести пользу нам». Малколм Уильямс покинул кабинет председателя совета директоров окрыленным. Уверенность в своих силах вернулась к нему. Он оправдал доверие и со временем вырос до должности исполнительного директора крупного акционерного общества.

Причин утраты отдельным человеком или целым коллективом веры в собственные силы может быть много. Возможно, эта вера с самого начала была не особенно сильна. Возможно, ее подорвали следующие друг за другом неудачи, критика, разочарования и поражения. Если вы возьмете человека, который говорит самому себе или вам: «Я не могу этого сделать», — и убедите его, что предложенная задача ему по плечу, это значит, что вы воодушевили его. При этом вы не столько передаете ему собственное воодушевление, сколько поднимаете его дух, пробуждаете его скрытые ресурсы. Частично этому способствует сложность проблемы, которая, однако, должна

сопровождаться вашей уверенностью в этом человеке. Нет более творческой и приносящей удовлетворение задачи, чем помочь человеку, которого другие уже списали со счетов, превратить свое поражение в успех. Не упускайте подобные возможности проявить творческие способности и качества лидера.

ТАБЛИЦА 16.2. Спектр воодушевления

Ободрить	Вселять надежду, мужество, уверенность или решимость, часто в сопровождении активной помощи. Подстегивать, побуждать, убеждать. Стимулировать помощью или вознаграждением. Давать рекомендации и советы.
Обнадеживать	Поддерживать моральный дух, и особенно придавать мужество не сворачивать с избранного пути.
Воодушевлять	Вселять уверенность в себе и решимость. Зажигать энтузиазм. Влиять, побуждать, направлять. Вдохновлять благородством и высокими чувствами. Облагораживать ум. Вливать жизнь, воодушевлять.
Поддерживать	Предполагает, что без соответствующей поддержки человек может потерпеть неудачу. Помощь нужна для выживания и развития.
Придавать смелость	Придать другому человеку уверенность, чтобы взяться за какое-то дело. Вселять смелость и мужество в других.
Стимулировать	Побуждать к действию или приложению усилий. Поощрять сделать что-либо. Ускорять действия или процесс.

Почему бы в следующие шесть месяцев не уделить больше времени на общение с сотрудниками вне работы? Вы можете, например, организовать совместное путешествие. Пригласите их выпить или пообедать с вами.

Зачем? Потому что каждый человек важен — как личность сама по себе и как средство достижения общей цели. Бывший президент компании ICI сэра Джон Харви-Джонс писал:

«Управление, помимо всего прочего, предполагает управление людьми. Оно направлено на достижение целей посредством усилий групп работающих совместно людей. Люди со своими ЛИЧНЫМИ надеждами и навыками — это самая важная и самая изменчивая величина».



### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ОТНОСИТЬСЯ К КАЖДОМУ ЧЕЛОВЕКУ КАК К ЛИЧНОСТИ

Да Нет

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Относятся ли в вашей организации ко всем людям — независимо от возраста, пола и этнической принадлежности — как к личностям?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Согласны ли вы с утверждением, что каждый человек ценен сам по себе и достоин уважения просто потому, что он личность?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Знаете ли вы, как зовут ваших сотрудников, а также их подчиненных, если они являются руководителями собственных коллективов?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Можете ли вы определить, чем отличается каждый ваш подчиненный от остальных с точки зрения личных качеств, возможностей и мотивации?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Согласны ли вы с утверждением, что мотивация людей может изменяться в соответствии с изменением обстоятельств их жизни?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Выделили ли вы время для индивидуальной работы с каждым из членов вашего коллектива?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Считаете ли вы, что обучение каждого сотрудника тому, что связано с профессиональной деятельностью, является центральной частью ваших обязанностей как лидера?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Чувствуете ли вы, что ваша организация относится к вам как к неповторимой личности, а не только как к руководителю? Проявила ли она гибкость, когда изменились ваши семейные обстоятельства? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Ключевые положения

- Невозможно есть фрукты — только яблоки, виноград и т. д. Тот же принцип применим и к людям.
- Если вы не относитесь к каждому человеку как к личности, нет особого смысла обращаться к личности как к человеку — они все равно не откликнутся.
- Есть только один способ — побеседовать с каждым индивидуально и выслушать все, что он скажет. Это не только стимулирует само по себе, но поможет вам понять естественный источник мотивации человека и работать с ним.
- Особого внимания с вашей стороны заслуживают те, кто выбился из сил. Они требуют творческого лидерства — самого интересного из всех разновидностей лидерства.

**«Я убежден, что каждый человек на этой планете играет определенную роль  
точнее говоря, свою собственную роль, не похожую ни на какие другие.**

**Андре Жид**

## ГЛАВА 17

### ОБЕСПЕЧИВАТЬ СПРАВЕДЛИВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Любая работа включает в себя элемент равновесия между тем, что мы отдаем, и тем, что мы получаем. Честность, или справедливость, означает, что отдача по своей ценности должна быть эквивалентна внесенному вкладу. Достижения должны быть связаны с вознаграждением, точно так же как продвижение по службе должно быть связано с заслугами. Девяносто % людей, девяносто % времени действуют в соответствии с этой рациональной моделью, или «теорией ожиданий».

Сказать это — о справедливости материального вознаграждения — во многих рабочих ситуациях гораздо легче, чем сделать. Однако этот принцип остается чрезвычайно важным, и способы его применения должны быть найдены.

Юстиниан писал: «Справедливость — это постоянное и неисчезающее желание воздать каждому по его достоинству и заслугам». Это искреннее и не исчезающее стремление должно присутствовать у любого лидера, наделенного правом раздавать награды.

Этот принцип с особой осторожностью должен применяться к материальному вознаграждению, поскольку отсутствие ощущения справедливости в этой области может привести к уменьшению мотивации и падению морали. Когда вознаграждения недостаточно, работники не проявят должного старания. Деньги — это основной стимул. Таким образом, жизненно важную роль в этом отношении играют надлежащие схемы оценки сложности работы, предполагающие участие представителей коллектива в определении финансовой ценности труда.

### Деньги, деньги, деньги

Известного застройщика однажды спросили, каковы главные критерии при покупке участка под застройку. «Местоположение, местоположение, местоположение», — ответил он. Когда речь заходит о вознаграждении за проделанную работу, хочется в такой же форме выразиться о деньгах.

Разумеется, существуют и другие, помимо денег, формы вознаграждения, и это иллюстрируется иерархией потребностей Маслоу. Особенно ценят люди возможности для профессионального совершенствования и развития личности. Однако деньги являются стратегически важным пунктом для большинства людей, и не в последнюю очередь как мера признания значимости их вклада в успех. В качестве средства обмена и накопления богатства деньги являются самым полезным вознаграждением из всех, которые имеются в вашем распоряжении.

Реальная доля материального вознаграждения в мотивации у разных людей разная, причем колебания эти чрезвычайно велики. Дело в том, что цен-

ность денег как мотиватора будет зависеть от индивидуальных потребностей и ожиданий — именно так утверждает «теория ожиданий» (глава 4). Однако основу стратегической важности денег составляет их уникальный набор функций и характеристик.

ТАБЛИЦА 17.1. Функции денег	
ФУНКЦИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКИ
Средство обмена	В настоящее время деньги — наше основное средство обмена. Это их главная функция. Тем не менее ее нередко заслоняет следующая функция.
Накопление богатства	Откладывание и экономия денег — это самый удобный способ накопления богатства. Богатство (или деньги в этом значении) отражает покупательную способность. Деньги в банке, украденные или обесцененные в результате инфляции, теряют покупательную способность.
Основа для сравнения	В отличие от большинства мотивирующих агентов деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием, или мерой сравнения с другими людьми и с другими организациями. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека.
Средство выражения признания	Деньги в форме призов, надбавок или специальных премий могут также служить средством выражения признания или благодарности.
Всеобщая функция	Совершенно очевидно, что деньги могут использоваться для удовлетворения более «фундаментальных» потребностей, таких, как еда, кров, здоровье и безопасность. Кроме того, они способны вносить вклад в удовлетворение наших «высших» потребностей. Образование, к примеру, может помочь реализации способностей человека, но за него нужно платить. То же самое справедливо для путешествий.

Мы утратили веру — возможно, временно — в средневековую теорию (вероятно, основанную на законах взаимности и эквивалентности), гласящую, что оплата за любую работу должна быть справедливой. Мы считаем, что величина зарплаты, жалованья или гонорара — подобно ценам — определяется на рынке этих услуг.

Справедливость — это ощущение мыслящего человека, что предлагаемое вознаграждение находится в пределах «существующих норм» для данного вида работы. Этот диапазон существующих норм всегда находится под давлением двух сторон: тех, кто просит больше, и тех, кто хочет дать меньше.

При обсуждении принципа, или закона, взаимности я предполагал, что если вы отдаете больше, то обычно и получаете больше. Применим ли этот принцип к деньгам? Если вы платите людям «слишком много», т. е. выше сложившегося на рынке верхнего предела оплаты за данную работу, будут ли они работать эффективнее, чем принято считать нормой в вашей организации?

ПОЧЕМУ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА  
МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ВАС НЕСЧАСТНЫМ

«Поскольку деньги выступают в качестве спутника повышения статуса, ответственности, успеха, независимости или безопасности, они являются лежащим на поверхности элементом, который измеряют и о котором говорят. Неоднократно отмечалось, что мы гораздо больше волнуемся по поводу сравнений не в нашу пользу, чем радуемся сравнениям в нашу пользу. Другими словами, мы используем деньги в качестве сравнительной меры. В том случае, когда любого рода сравнение оказывается не в нашу пользу или указывает на несправедливость, мы ощущаем неудовлетворенность. Если сравнение в нашу пользу, мы объясняем это «удачей». В этом смысле фактором гигиены выступают не деньги, как утверждает Герцберг, а «справедливость».

Нередко значение имеет не абсолютный уровень оплаты, а относительный — по отношению к другим, к собственному прогрессу, к ожиданиям и самомнению. Многие аргументы профсоюзов относятся именно к равенству, а не к деньгам как к таковым».

Чарльз Хэнди "Идея организации" (1993)

Лично я согласен с положением Герцберга, что заработная плата в большей степени обладает способностью сделать вас неудовлетворенным или несчастным, чем выступать в качестве мотиватора. Даже эффект щедрого вознаграждения имеет тенденцию сходить на нет по мере того, как вы (и ваши расходы) психологически привыкаете к новому уровню дохода. Это ни в коем случае не аргумент в пользу справедливой оплаты труда людей. Однако вы должны помнить, что существенное повышение заработной платы не вызовет значительного усиления мотивации.

Резюмируя все сказанное, можно сделать следующий вывод: основа справедливой оплаты труда людей кроется в понятиях справедливости и равенства, а не на соображениях мотивации.

Если вы платите меньше, чем разумному человеку кажется справедливым, то в этом случае вы, скорее всего, вызовете неудовлетворенность и, возможно, снижение мотивации.

Хорошая заработная плата — это необходимое условие для получения от работника максимальной отдачи, однако далеко не достаточное, особенно если оно ничем больше не подкреплено.

## Сдельная оплата труда

На одном конце шкалы располагаются работники с повременной оплатой труда или с фиксированным окладом, а на другом те, чей заработок можно назвать сдельным. В эту категорию входит большое количество людей — садовники, писатели, художники-декораторы, консультанты по менеджменту. Поскольку заказчик платит работнику непосредственно после окончания работы, в данном случае элемент связи оплаты и производительности выражен сильнее.

Похоже, что лучше всего человеческой природе соответствует смесь, или сочетание, двух методов оплаты труда — с фиксированным тарифом и сдельной.

Большинство людей, и особенно если они выступают в роли кормильцев своей семьи, отдают предпочтение фиксированному доходу. В этом случае вы знаете, что в состоянии выплачивать закладную на дом и счета из магазина, купить одежду и оплатить коммунальные услуги.

Однако нам нравится и непостоянный доход, который зависит от нашего выбора, усилий и мастерства. Этот второй заработок менее предсказуем и приносит больше удовольствия. Возможно, он соответствует нашему древнему инстинкту охотника и собирателя.

Однажды ночью я стоял смену на палубе траулера, занимавшегося ловом рыбы в арктических водах. Мы работали почти шестнадцать часов, вытягивая трал и высвобождая его от серебристых каскадов рыбы. Ледяной ветер, гонящий хлопья снега, раскачивал траулер.

«Хорошие новости, ребята, — объявил помощник капитана. — Шкипер говорит, что мы только что наткнулись на еще один большой косяк трески. Придется поработать еще три или четыре часа».

«Проклятье, — мысленно выругался я, чувствуя, что совсем выбился из сил. Последний час я думал только о том, чтобы рухнуть на свою койку в теплом кубрике. — Вот не повезло».

«Давай, парень. — сказал мне помощник капитана. — Не забывай, что ты, как и я, получаешь свою долю от улова. За этот рейс мы сделаем хорошие деньги». Так оно и случилось. Благодаря этому ходу трески моя доля в улове и дополнительные деньги, вырученные за тресковый жир, удвоили заработок ученика палубного матроса, который причитался мне за трехнедельный рейс.

Принцип сдельно-повременной оплаты труда, похоже, применим к разнообразным профессиям и производствам. К примеру, хирурги, работающие в Государственной службе здравоохранения Великобритании, получают фиксированный оклад, однако контракт позволяет им иметь доходы от частных пациентов. Водители такси и официанты имеют дополнительный доход в виде чаевых, что в принципе является разновидностью сдельной оплаты труда. Популярность сверхурочных среди промышленных рабочих — еще один пример действенности такой организации оплаты.

Более глубокое внедрение этого принципа состоит в том, чтобы сделать

часть денежного вознаграждения работника фиксированной, а часть — связанной с производительностью. Так, например, агент по продаже товаров может получать комиссионные сверх оклада в зависимости от уровня продаж.

Этот принцип дает вам важный элемент, связанный с мотивацией других. Из примера с рыболовным траулером вы можете увидеть, как он работает. Люди получают свою долю при успехе общего дела. Помимо материального вознаграждения, работники, получающие в той или иной форме часть прибыли, чувствуют себя более мотивированными и преданными делу. Они становятся партнерами по совместному предприятию. Такая же приверженность свойственна и руководителям, которые (подобно помощнику капитана на рыболовецкого траулера) получают большую долю, чем простые рабочие.

## ОТЧАЯВШИЙСЯ ВЛАДЕЛЕЦ

Джеймс Гилрой основал компанию, производящую сборные дома, дешевые и одновременно отличающиеся высоким качеством. Он унаследовал от отца семейное поместье с 3000 акрами сельскохозяйственных угодий, а также большие налоги. Строительная компания представляла собой одно из средств диверсификации деятельности.

Поначалу все складывалось удачно, однако экономический спад и неудачная реклама нанесли тяжелый удар по бизнесу. Джеймс изо всех сил старался мотивировать своих работников, но все тщетно.

В конце концов он пришел в цех и собрал вместе 18 оставшихся рабочих. Он показал им все бухгалтерские счета, книгу заказов и объяснил, что компания находится на грани банкротства. Затем он предложил своим рабочим 20 процентов прибыли.

«Именно этого мы и ждали», — сказал их неформальный лидер.

За год компания поправила свои дела и стала давать неплохую прибыль. Когда в конечном итоге ее продали за кругленькую сумму, все получили свою долю.

Сдельная оплата труда может принимать различные формы. Самой распространенной из них, вероятно, является премия. Это слово имеет латинское происхождение и представляет собой денежную сумму или ее эквивалент, выдаваемую дополнительно к обычному вознаграждению или в качестве компенсации. Премия — это то, что превышает ожидаемые выплаты. В дальнейшем ее мотивационная сила может уменьшиться, если полоса успехов заставляет людей предполагать, что премия в той или иной степени является частью их обычного вознаграждения за труд. Уменьшение или отсутствие премии в этом случае может привести к неудовлетворенности.

Другая проблема сдельной оплаты — это правильная ее привязка к результатам. Вознаграждаете ли вы всю организацию за общий успех корпоративной премией, распределенной согласно занимаемым должностям? Этот принцип использовался в английском флоте во времена адмирала Нельсона,

когда захваченный корабль продавался на аукционе, а неожиданная прибыль делилась в соответствии с рангом. Естественно, что львиную долю забирал себе капитан, однако и матросы удачливых судов могли стать относительно богатыми. Неудивительно, что все хотели служить под началом таких капитанов, как Нельсон!

Или вы награждаете отдельный коллектив? Но в большой организации иногда — даже несмотря на чудеса информационной технологии — бывает очень трудно приписать получение прибыли действиям какого-то одного подразделения. В успехе таких «центров прибыли» важна совместная работа всех подразделений организации, а не только финансового отдела, бухгалтерии и руководства. Та же проблема возникает при попытке связать заработную плату отдельного человека с достигнутым результатом.

Спешу добавить, что эти проблемы и вопросы ни в коей мере не уменьшают ценности самого принципа. Однако вы должны тщательно обдумать их, особенно если вы намерены ввести элемент сдельной оплаты труда в некоммерческих организациях. Ошибка чревата усилением скрытого раскола внутри всей организации, распадом коллектива или разочарованием отдельных работников. И еще более серьезным последствием может стать то, что этим вы будете способствовать распространению представления, что извлечение выгоды — это основа человеческой природы и что этот мотив является наиболее приемлемым в сервисной организации. Считаете ли вы оба эти предположения верными?

Как вы избегаете ловушек при применении повременно-премиальной системы оплаты труда? Если вы являетесь руководителем организации, то вам, возможно, придется привлечь специалиста со стороны, если вы еще этого не сделали. Главное — сделать элемент участия в прибыли или сдельной оплаты максимально простым, а также убедиться, что он не воспринимается любым разумным членом коллектива или работником как несправедливый.

## Мотивация при помощи поощрения

Системы участия в прибыли, будь то доля в бизнесе или распределение зависящей от результатов работы премии, представляют собой стратегический способ справедливой связи вознаграждения с результатами труда. Такие системы, вне всякого сомнения, справедливы. Кроме того, они привлекательны с точки зрения работодателя. Если нет прибыли, то нет и премии. Если никто не купит эту книгу, издатель не заплатит мне авторского гонорара. С другой стороны, если тысячи людей приобретут ваш товар или вашу услугу, то вы получите свою долю вознаграждения.

Мотивация поощрением по своей природе носит в большей степени тактический характер. Системы мотивирования персонала могут быть очень эффективными, чтобы побудить людей к дополнительным усилиям, и поэтому их стоит рассмотреть подробнее.

## С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

В 1922 в году в Дейтоне, штат Огайо, к Элтону Макдоналду, сотруднику магазина, торгующего сумками и чемоданами, обратился заведующий отделом продаж одного из местных производственных предприятий.

«Можете ли вы обеспечить нас портфелями, которые я предложил бы в качестве призов нашим торговым представителям на предстоящем конкурсе по продажам?» — спросил он.

Макдоналд, которому в то время было всего восемнадцать лет, вскоре заключил сделку. «А вы не думаете, что было бы хорошей идеей, если бы вы предлагали портфели и другие предметы в качестве поощрения и дальше, чтобы поддерживать энтузиазм?» — предложил он заведующему отделом продаж. После второй сделки он разработал целый список различных по стоимости призов, из которого могли бы выбирать победители — в зависимости от их достижений. Из этого желудя и выросла первая профессиональная компания, занимающаяся поощрениями.

В последующие годы список товаров все время расширялся, и вершиной его стало предлагаемое в качестве поощрения путешествие. Кроме того, в систему материального стимулирования были включены не только сотрудники отделов продаж, но и остальные руководители и наемные работники.

В настоящее время она применяется также за пределами самой компании по отношению к партнерам: оптовикам, агентам по продаже, дилерам и розничным торговцам. Цель подобных систем мотивации посредством материального стимулирования — просто повысить эффективность работы, например:

- увеличить продажи,
- улучшить послепродажный сервис,
- улучшить знание товара,
- повысить точность заполнения бланков.

Исследования показывают, что независимо от их цели системы материального стимулирования — в случае их правильной разработки и применения — способны поднять эффективность работы на 25 процентов. Но и в этом случае внедрить эффективные системы материального стимулирования совсем не просто.

Так, например, правильный выбор вознаграждения, наилучшим образом подходящего для вашего персонала, может стать той гранью, которая отделяет успех от неудачи.

Нет смысла иметь систему материального стимулирования, если она плохо управляется. Затраты должны быть соотнесены с предполагаемой выгодой. Вы можете быть убеждены, что людей достаточно мотивировать просто хорошей зарплатой с элементами премиальных или участия в прибыли, и

многие ведущие компании считают, что дополнительный стимул в виде поощрительных призов уже не имеет особого значения.

Тем не менее вы должны позаботиться о честном соревновании и равенстве возможностей.

Кроме того, не следует преувеличивать значение соревнования: не забывайте, что в нем есть не только победители, но и проигравшие, у которых может пропасть мотивация. Если вы пошли этим путем, сделайте его увлекательным и позаботьтесь о его соразмерности для каждого.

ТАБЛИЦА 17.2. Поощрения

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ	ЗА	ПРОТИВ
Деньги	Простота. Рентабельность. Гибкость. Наиболее часто используется компаниями.	Может привести к тому, что персонал будет считать руководителей холодными и расчетливыми. Может рассматриваться персоналом как манипуляция их временем и мастерством. Может рассматриваться как легкий выход. Дополнительные деньги тратятся на мелкие хозяйственные расходы. Ради этого не стоит стараться. Многие компании для этого используют систему премиальных и участия в прибыли. Деньги рассматриваются как право работника.
Чеки	Простота.	Могут выглядеть более вычурно, чем деньги.
Товары	Предоставляют выбор. Предполагают реальные усилия со стороны руководства.	Большие административно-хозяйственные расходы, поскольку требуется напечатать список призов.
Путешествие	Лучший мотиватор в смысле осознаваемой ценности. Наиболее привлекателен для мужей или жен победителей.	Дороже всех. Большие административно-хозяйственные расходы. Может вызвать еще большие ожидания на следующий год!

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ОБЕСПЕЧИВАТЬ СПРАВЕДЛИВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

	Да	Нет
Считаете ли вы, что система материального поощрения в вашей организации воспринимается как несправедливая?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Согласны ли вы, что лично вас деньги мотивируют лишь до определенного предела?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Состоит ли ваше материальное вознаграждение из сочетания фиксированной и переменной частей?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Верите ли вы в сдельную оплату труда?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разрешили ли вы в своей организации следующую проблему: нужно ли выплачивать переменную часть материального вознаграждения (зависящую от результата) всей организации, отдельному подразделению или индивидуально?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поможет ли усовершенствование вашей информационной системы в следующем году усовершенствовать систему материального поощрения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рассматривали ли вы схемы материального поощрения не только для персонала, связанного с продажами?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можно ли сказать, что система оплаты в вашей организации адекватно и точно вознаграждает поведение, которое отражает ее ценности?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выписывают ли себе высшие руководители вознаграждение в виде повышения зарплаты, премий или доли в прибыли, когда они имеют основания предположить, что успех достигнут без их участия?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Ключевые положения

- В настоящее время деньги являются основным элементом вознаграждения за труд из-за своих функций: обмена, накопления богатства, основы для сравнения, средства выражения признания, а также всеобщей — в смысле удовлетворения потребностей, как наших собственных, так и нашей семьи.
- Тем не менее деньги в большей степени способны сделать вас несчастным или неудовлетворенным, чем повысить вашу мотивацию. Их мотивационный эффект быстро утрачивается. Деньги остаются внешним фактором, тогда как долговременные мотивирующие факторы присущи самой работе. Желательно использовать и те, и другие.
- Сдельная оплата в принципе является разумной, но внедрить ее на практике сложно.

- В целом людям хочется иметь фиксированный элемент зарплаты в сочетании с переменным элементом, который в большей степени связан с результатами работы.
- Построенные на этом принципе системы материального поощрения вносят свой вклад в мотивационную стратегию. Однако они более полезны как средство выражения признания, и деньги не всегда являются лучшей наградой. Стоимость поддержания таких систем всегда должна соотноситься с их полезностью.

**Есть ваше поведение вознаграждают, то это вам многое дает. Вы не получаете то, на что надеетесь ИЛИ ЧТО просите. Вы получаете то, что заслуживаете.**

**Майкл ле Беф**

## ГЛАВА 18

### ВЫСКАЗЫВАТЬ ОДОБРЕНИЕ

Мы все ценим одобрение — эти драгоценные мгновения, когда кто-то важный для нас выражает высокую оценку нашего вклада.

Разве мы не хотим услышать одобрение, когда знаем, что упорно трудились и заслужили его? Если его не последует — от руководителя коллектива или коллег, — у нас обычно возникает ощущение, что нас не заметили, не оценили, что нам не воздали должное. Мотивация пропадает, энергия иссякает, дух падает.

Таким образом, нельзя недооценивать силу такого мотиватора, как одобрение. Это кислород для человеческого духа. Вернувшись к исследованиям Герцберга, рассмотренным в первой части книги, вы увидите, насколько высоко люди ценят одобрение как фактор удовлетворенности трудом. Для многих людей перспектива одобрения как стимулятор усилий оказывается важнее денег.

Откуда же приходит одобрение? У него несколько источников. В случае известного человека это оценка публики. Слава — это мнение людей о вас, которое поднимает вашу репутацию. Если о вас много говорят (особенно одобрительно), то вы завоевываете публичное признание, или известность. Если эта репутация базируется на важных достижениях, тогда — мои поздравления — вас можно считать действительно знаменитым.

Разумеется, человек может достичь иллюзии славы более легким путем, если каким-либо способом привлечет к себе внимание множества людей. К примеру, в наше время футболист, телекомментатор или поп-звезда могут сравнительно легко добиться славы. Подобного рода слава содержит позитивные моменты, однако это может быть просто популярность или известность, а не особое одобрение или признание талантов. Средства массовой

информации в значительной степени способны создавать или разрушать эту форму популярности или признания. Если вам позволяют средства и вы озабочены этим вопросом, то можете даже нанять фирму, специализирующуюся на связях с общественностью, чтобы люди отзывались о вашей компании так, как вы этого хотите.

Тем не менее подавляющему большинству людей не суждено стать по-настоящему знаменитыми. Последнее десятилетие отмечено такими достижениями, каких не было за всю историю человечества, но в нынешнее время все это по большей части плод коллективных усилий.

Вчера в лондонском аэропорту Хитроу я сел на самолет, направляющийся в Амстердам. Пока мы ожидали своей очереди на взлет, я смотрел на возвышавшуюся рядом машину «Конкорда», блескующую на солнце. Какое великолепное творение человеческих рук! Но я не мог вспомнить ни одной фамилии его создателей. А вы можете?

Из этого следует, что для большинства из нас признание будет не общим, а конкретным. Оно исходит от тех, кто знает нас по работе или лично. Будучи лидером или членом коллектива, обязательно высказывайте одобрение.

### Характеристики одобрения

Одобрение должно быть как официальным, так и неофициальным. Должны существовать формальные случаи, когда вы признаете качество работы, ее ценность или конкретный вклад отдельного человека или коллектива. Кроме того, можно найти массу неформальных возможностей, чтобы выразить свою признательность.

Однако обе формы одобрения должны обладать определенными признаками, или характеристиками.

При выражении одобрения должен соблюдаться основной принцип лидерства — справедливое и равное отношение ко всем.

- Следует вознаграждать реальные достижения или реальный вклад в общее дело, а не достижение своекорыстных целей.
- Одобрение должно отражать основные ценности организации.
- Одобрение должно направлять и поощрять тех, к кому оно относится.
- По возможности оно должно быть высказано публично, перед лицом всего коллектива или всей организации.
- Не забывайте, что помимо официального существует еще и неформальное признание.
- И самое главное — одобрение должно быть неподдельным и искренним, одним словом, настоящим.

Последний пункт очень важен. Люди распознают неискренность. Выскажитесь одобрение тогда, когда оно заслужено. Однако не стоит ждать уж совсем очевидных ситуаций. Помните о присущем лидеру взгляде сверху, о котором говорилось в главе 9. Используйте все возможности, чтобы найти причины похвалить или поблагодарить людей. В большинстве случаев обычная внимательность позволит вам без труда увидеть действия, работу или результаты, заслуживающие одобрения. В других случаях вам, возможно, придется как следует поискать. Дело в том, что окружающий мир полон заслуживающих одобрения и похвалы вещей, которые не так легко разглядеть.

Многие люди, например, просто делают все необходимое, чтобы выполнить порученную работу, и не стремятся привлечь к себе внимание. Таких людей можно назвать скромными, в том смысле, что они не являются агрессивно-самоуверенными, тщеславными или самонадеянными. Они рассматривают свой вклад в общее дело как относительно скромный или небольшой. Получая одобрение или награду, они проявляют искреннюю сдержанность и не ведут себя так, как будто успех — это исключительно их заслуга. Чем более непритязателен и скромнен человек, тем в меньшей степени он желает или требует, чтобы к нему проявляли особое отношение, и тем меньше он склонен питать иллюзии относительно собственного значения. Он не делает ничего напоказ, чтобы привлечь ваше внимание. Между прочим, вы, как лидер, должны относиться именно к этой категории.

### ИСТИННАЯ СЛАВА

**Подавляющее большинство лидеров получали удовлетворение от деятельности в выбранной области, не думая о признании и наградах, и поэтому весь мир находится у них в неоплатном долгу. В этой связи я могу лишь процитировать высказывание Джозефа Листера, основоположника анестезии и одного из величайших британских светил медицины.**

**Когда в 1898 году Листер стал почетным гражданином города Эдинбурга, он сказал: «Должен признаться, что, несмотря на то, что я высоко, очень высоко ценю оказанные мне почести, я считаю, что никакие почести не могут сравниться с надеждой, что мне удалось хоть немного уменьшить сумму человеческих страданий».**

Таким образом, если вы не можете разглядеть достойных одобрения выдающихся достижений, продолжайте свои поиски. Не берегите свои похвалы для действий, которые выходят за пределы долга. Ищите признаки совершенства в работе, за которую людям платят зарплату. В любом деле существует разница между обычной, или нормальной, работой и мастерством. То же самое относится к рутинным или административно-хозяйственным обязанностям — тем, которые служат для обеспечения ежедневной работы вашей организации, а не относятся к ориентированным на будущее целям и задачам.

Салли Бромптон работала в бухгалтерии не очень крупной издательской фирмы «Денни и Дженкинс Лтд.». Быстрота обработки платежных документов, точность и неизменная вежливость Салли в разговоре по телефону произвели такое впечатление на одного из главных клиентов фирмы, что тот сказал об этом управляющему, когда встретился с ним на одной из торговых ярмарок. «Нам нравится иметь с вами дело, — сказал он, — и не в последнюю очередь потому, что ваши финансовые работники всегда деловиты и дружелюбны». «Благодарю вас. — ответил управляющий Дэвид Смит. — Мы всегда рады угодить нашим клиентам». Однако он не потрудился выяснить, кто из работников бухгалтерии вел дела этого клиента. В этом случае Салли не получила от него заслуженного признания. Но немного позже...

Да, такая качественная работа должна быть вознаграждена соответствующей заработной платой. Вне всякого сомнения, в приведенной выше истории Салли Бромптон рассматривала свои действия как «часть работы». Тем не менее, если вы время от времени не благодарите членов своего коллектива за должным образом выполняемую рутинную работу, они, вероятно, будут считать это естественным. Вспомните о своих обычных обязанностях по дому. Разве вы не чувствуете воодушевление, когда кто-то похвалит вкусно приготовленный обед, чистый дом, выстиранную одежду или порядок в саду? Обратите внимание, что мы не ищем одобрения все время — нам достаточно, когда его высказывают время от времени.

Даже в отсутствие выдающихся достижений или заметного вклада в общее дело каждый работник заслуживает похвалы — просто как эффективный член коллектива. Секрет мотивации — относиться к каждому человеку как к личности. Каждый из нас имеет собственный запал, и то, что мотивирует одного человека, может оставить безразличным другого. Однако есть общее правило: относиться к каждому человеку как к личности. Быть личностью — это уважать и ценить себя самого, а также то, чем вы являетесь для других людей. Это есть плата за то место, которое мы занимаем на земле. Когда вы хвалите работника как ценного члена коллектива, вы подтверждаете его ценность как личности. Мы работаем не только ради хлеба насущного. Иногда — не каждый день, но иногда — благодарите работника или весь коллектив просто за то, что они пришли на работу.

### Упражнение

Составьте список сотрудников вашей организации, которые обычно обделены вниманием и признанием. В их число входят люди, обеспечивающие бесперебойную работу всей системы. Позвольте мне начать.

- |                 |    |     |
|-----------------|----|-----|
| 1. Секретарь    | 5. | 9.  |
| 2. Телефонистка | 6. | 10. |
| 3. Охранник     | 7. |     |
| 4. Машинистка   | 8. |     |



Можете расширить свой список и включить в него людей, работающих в организациях, которые связаны с вами, например поставщиков, розничных торговцев или клиентов, с которыми вы поддерживаете контакт. Обратная связь относительно качественного обслуживания со стороны того или иного менеджера позволит этим организациям соответственно вознаградить своего работника, а также укрепит ваши партнерские отношения. Возможно, хороший клиент ценен тем, что мы получаем от него не только деньги за предоставленные товары или услуги, но также одобрение и обоснованные жалобы.

## Первый шаг

Для выражения одобрения и признания требуется определенный навык, точно так же, как и для выполнения всех остальных функций лидера (если вы относитесь к ним с должным вниманием). Мы коснулись некоторых основных элементов искусства одобрения других людей. Хорошо справиться с этой задачей нелегко, но успех приносит истинное наслаждение.

Не нужно считать, что, поскольку выражение признания требует навыка, оно должно быть рассчитанным, лишенным непосредственности и даже нести в себе элемент манипуляции. Искусство и навык никак не противостоят естественности и непосредственности. Они помогают вам наилучшим образом проявить свои качества. «Изящество не разрушает природу, — писал Фома Аквинский, — а совершенствует ее».

Не забывайте также, что под навыками я подразумеваю довольно простые вещи. Обдумайте второй эпизод в истории про Салли Бромптон.

На общем собрании сотрудников компании «Денни и Дженкинс Лтд.», посвященном введению новой программы управления качеством, управляющий Дэвид Смит внезапно вспомнил, что один из основных клиентов фирмы говорил о бухгалтерии.

«Я хотел бы поздравить вас всех. — сказал он, — но особенно... — он взглянул в свои записи, а затем повторил — особенно одного человека...» «Как ее зовут?» — шепотом спросил он финансового директора, который адресовал этот же вопрос главному бухгалтеру.

«Они даже не знают моего имени». — сказала Салли соседке. Она чувствовала неловкость во время последующего публичного выражения благодарности. От нее не ускользнуло, что она была человеком без имени даже для финансового директора компании с персоналом всего 250 человек.

Признание в буквальном смысле означает повторное узнавание. При встрече вы «признаете» своего знакомого. В этом смысле признание обычно предполагает вспоминание какой-либо отличительной черты. Таким образом, расширенное значение слова признание — это ясное восприятие и подтверждение ценности. Если вы не признаете человека буквально как того, с кем вы знакомы, как вы можете выразить ему признание в более широком смысле — в смысле признания его ценности?

Поэтому ваш первый шаг как лидера — запомнить, как зовут всех членов коллектива. Это нетрудно, если вы руководите этим коллективом (в нашем примере это главный бухгалтер). Труднее это сделать, если вы занимаете должность оперативного руководителя и в вашем подчинении находится несколько подразделений. Стратегическому лидеру, стоящему во главе всей организации, такая задача может показаться нереальной. Действительно ли это так? По крайней мере, вы должны поименно знать весь руководящий персонал.

Давным-давно греческий полководец Ксенофон, который в юности был учеником Сократа, подчеркивал, как важно для военачальника знать имена всех своих офицеров. В его представлении идеальный командир специально изучает своих подчиненных.

«Любой механик знает название орудий своего ремесла, любой врач знает название используемых им инструментов, и поэтому мне представляется странным, если бы военачальник был так глуп, что не знал имен офицеров, находящихся под его началом».

Ксенофон указывал, что офицер, который знает, что его имя известно военачальнику, старается больше других.

Даже когда численность французской армии превысила миллион человек, Наполеон знал имена офицеров во всех подразделениях, и поэтому при инспекции своих войск мог обращаться к офицерам по имени. Он обладал такой выдающейся памятью, что помнил, в какой местности набирался каждый из полков, а также их знаки отличия. Никакой другой полководец за всю историю человечества — за исключением, возможно, Александра Великого и Юлия Цезаря — не умел лучше Наполеона понять и использовать мотивирующую силу одобрения и признания. Следует добавить, что он часто циничным образом использовал ее для манипуляции людьми — как средство достижения своих корыстных целей.

## Как отметить эффективность

В армии Наполеона, как и большинстве армий со времен древних греков и римлян, в качестве знаков отличия предлагались разнообразные звания, почести, должности и медали. Такая система поощрений играет важную, но далеко не исчерпывающую роль в выражении признания.

Иногда для выражения признания могут использоваться деньги, однако в данном контексте их ценность относительно невелика (см. рис. 17.2. Поощрения). Они могут сформировать ожидания, что хорошая работа — или даже должным образом выполненные обязанности — будет вознаграждаться деньгами. Денежные призы тоже способны создать прецедент. Поскольку деньги являются универсальной мерой, материальное вознаграждение отдельных работников или коллективов легко сравнить между собой. Если в

результате такого сравнения денежный приз воспринимается как несправедливый, это может вызвать неудовлетворенность, что полностью противоречит вашим исходным намерениям.

Возможным исключением из правила, не рекомендующего использовать денежное вознаграждение, могут считаться рационализаторские предложения, направленные на экономию денежных средств. Когда персонал предлагает некие изменения, ведущие к прямой экономии, имеет смысл направить часть сэкономленных денег на поощрение автора идеи. Однако система поощрения рационализаторских предложений, как и всякая система поощрения, должна правильно разрабатываться, управляться и поддерживаться.

Основной способ выражения признания — это слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Другие знаки отличия и подарки могут использоваться в качестве дополнения к ним. Высоко ценится также благодарственное письмо. Убедитесь, что копия этого письма подшивается в личное дело — эквивалент упоминания в «списке отличившихся».

В бытность руководителем компании ICI Джон Харви-Джонс перед Рождеством обычно рассылал самым успешным сотрудникам около сотни коробок вина, сопровождая каждый подарок благодарственным письмом. Когда это было уместно, он также благодарил супруг тех менеджеров, которым пришлось много времени проводить в заграничных командировках, т. е. вдали от дома.

Я рассказал эту историю на выступлении перед епископством в соборе Святого Георга в Виндзорском замке. Большинство епископов отвергли метод поощрения на том основании, что церковь не может себе позволить раздавать коробки с вином.

Однако один из епископов по возвращении домой разыскал ушедшего в отставку приходского священника, прикованного болезнью к постели, и попросил его просмотреть все 500 приходских журналов, чтобы найти примеры преданной службы, например хориста в небольшом приходе, уволившегося после долгих лет службы. Епископ собственноручно написал каждому из них благодарственное послание. Через несколько месяцев я случайно оказался в этом приходе и встретил одного из получателей написанных епископом открыток — органиста, прослужившего в церкви более тридцати лет. «Я был очень рад получить это письмо, — сказал он. — Как будто тебе подарили коробку вина!»

Существует множество способов подкрепить свои слова благодарности. Вот некоторые из них:

- оплачиваемый отгул,
- небольшой торжественный обед,
- билеты в театр, на концерт или спортивное состязание,
- небольшой подарок, например ручка,

- особое задание — интересное и важное,
- повышение в должности, продвижение по службе.

Этот список далеко не исчерпан. Проявите фантазию. Ищите новые и привлекательные способы показать, что вы цените вклад тех, кто сделал возможным достижение трудных, но реалистичных целей для всего коллектива. В вашей организации, вне всякого сомнения, можно найти прецеденты признания и вознаграждения выдающихся достижений, однако нет никаких причин, чтобы не развивать эту традицию дальше. Обратитесь за советом к коллективу.

## Похвала должна быть умеренной

И напоследок — предостережение. Не переусердствуйте. Люди будут очень довольны (по крайней мере, внутренне), если вы выразите им свою признательность. Если они заслужили одобрение за нечто выходящее за обычные рамки, они должны получить его. Здесь вступают в действие законы взаимности и эквивалентности, и поэтому люди неосознанно ожидают соответствующего или эквивалентного вознаграждения хотя бы в форме уважения окружающих. На самом деле на свете есть не так много вещей, которые представляют для нас большую ценность, чем любовь других людей. Возможно, поэтому римский император и философ Марк Аврелий наставлял руководителей: «Любите людей всем сердцем, поскольку это ваша судьба — быть связанными с ними».

Однако слова признательности и одобрения могут обесцениваться, подобно деньгам, если их слишком много и они используются бездумно. В погоне за внешним эффектом руководители в своих похвалах часто применяют гиперболы. Подобная излишняя цветистость приводит к утрате действительности и может оказаться хуже недооценки. Имеет ли ваша похвала реальную цену? Нет, если вы бездумно расточаете дифирамбы.

## ЭФФЕКТИВНАЯ ПОХВАЛА

Дирижер симфонического оркестра Отто Клемперер обладал суровым характером, требуя от своих музыкантов максимальной отдачи и не выражая восторгов по поводу их хорошей игры. Однако после одного из концертов он был так доволен своим оркестром, что не смог удержаться от похвалы. «Хорошо!» — воскликнул он. Потрясенные музыканты разразились аплодисментами.

«Но не настолько хорошо», — верный себе, проворчал Клемперер.

Будьте сдержанными на похвалы, но щедрыми в выражении благодарности.

## Используйте любую возможность

Несмотря на все, что было сказано о деньгах, я по-прежнему убежден, что признание зачастую является более сильным мотиватором. Я уже говорил о том, что деньги для человека часто важнее как символ признания его достоинств, чем как средство приобретения дополнительных материальных благ. Эта жажда признания является универсальной. В одаренных людях она приобретает форму желания известности или славы.

Будучи лидером, вы имеете возможность выразить одобрение и признание различными способами. Искренние слова «отличная работа» или «спасибо» способны творить чудеса с моральным состоянием человека.

Однако не менее важно поощрять такой климат в коллективе, где каждый признает ценность и вклад в общее дело других членов команды. Признание равных — например, коллег по работе — мы ценим больше, чем похвалу начальника. Мы являемся общественными животными и жаждем уважения окружающих. Без достаточно регулярного пополнения другими людьми этого «банковского счета» трудно поддерживать баланс самоуважения.

Поэтому вы должны использовать любую возможность для выражения одобрения — даже за затраченные усилия. Мы не всегда властны над результатом. Признайте ценность действий другого человека и продемонстрируйте свое одобрение. Для этого не обязательно быть руководителем — истинный лидер может находиться и на периферии.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ВЫСКАЗЫВАТЬ ОДОБРЕНИЕ

Да Нет

Получали ли вы когда-нибудь признание, которое значило для вас больше, чем деньги? ☐ Да ☐ Нет

Как вы думаете, почему руководители так неохотно высказывают одобрение и признание?

1. Потому что они не владеют ситуацией. ☐ Да ☐ Нет

2. Потому что они оставляют похвалу для себя, а обвинять предпочитают других. ☐ Да ☐ Нет

3. Потому что не обладают искусством выражать признание. ☐ Да ☐ Нет

4. Потому что люди им безразличны. ☐ Да ☐ Нет

Назовите еще две причины:

5. .... ☐ Да ☐ Нет

6. .... ☐ Да ☐ Нет

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ВЫСКАЗЫВАТЬ ОДОБРЕНИЕ

Да Нет

Знаете ли вы имена тех, кто способствовал успеху вашего коллектива? ☐ Да ☐ Нет

Сколько раз за последнюю неделю вы произносили слова благодарности?

1—5 ☐ 6—10 ☐ более 10 ☐

Подкрепляет ли ваша организация слова благодарности или признательности другими, более ощутимыми подарками или знаками отличия? ☐ Да ☐ Нет

Стало ли выражение признания и поощрение поверхностным и рутинным в вашей организации? ☐ Да ☐ Нет

Если вы на предыдущий вопрос ответили «да», предложите пять способов восстановления свежести, искренности и такта.

1. .... ☐ Да ☐ Нет

2. .... ☐ Да ☐ Нет

3. .... ☐ Да ☐ Нет

4. .... ☐ Да ☐ Нет

5. .... ☐ Да ☐ Нет

## Ключевые положения

- Большинство людей ценят признание и одобрение. Они ищут его, когда знают, что совершили нечто незаурядное — сверх того, что требуют их обязанности.
- Признание должно распределяться только на основе заслуг. Следует вознаграждать реальные достижения или вклад в общее дело.
- Признание может выражаться официально и неофициально. Для того чтобы представлять ценность, оно должно быть неподдельным и искренним. Публичность признания — на собрании, на доске объявлений — усиливает его.
- В качестве руководителя вы должны знать обязанности всех сотрудников вашей организации, чтобы оценивать реальный вклад тех, кто редко попадает в поле зрения.

- Очень важный шаг — знать людей по имени. Признать в буквальном смысле означает «заново узнать». Если вы заслужили признание, это значит, что ваши личные действия или ваш вклад узнаны и оценены по достоинству. Вы «сделали себе имя».
- Подарок — это один из конкретных способов выражения признания. Подарок — это всего лишь символ, как медаль для солдата, но он символизирует ценность того, что было сделано. Подарок может принимать различные формы, но следует внимательно подумать о его уместности.

все мы начинаем выдвигать больше идей, и эти идеи становятся лучше, когда наши усилия получают должную оценку.

Александр Ф. Осборн

# ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

# Введение

Навыки коммуникации (общения) очень важны для лидерства, управления и совместной работы. Цель данной книги — помочь вам расширить свои возможности в искусстве практического общения.

Основа этого — понимание ПРИРОДЫ КОММУНИКАЦИИ, и именно этому предмету посвящена первая глава. Последующие пять примеров высвечивают некоторые из основных проблем коммуникации и указывают путь к их разрешению.

Четыре искусства — ГОВОРИТЬ, СЛУШАТЬ, ЧИТАТЬ И ПИСАТЬ — составляют содержание глав 3, 4, 5 и 6. Разумеется, все мы обладаем основами этих навыков, и поэтому задача заключается лишь в их совершенствовании и оттачивании применительно к ежедневной работе. Если вы стремитесь быть лидером или управлять другими, вам нужна настоящая компетентность в этих областях, поскольку коммуникацию можно назвать сестрой лидерства.

Во второй части книги рассматриваются три ситуации, которые иллюстрируют проблемы коммуникации, возникающие перед лидером. Это СОБЕСЕДОВАНИЕ, представляющее собой встречу один на один с определенной целью. С точки зрения коммуникации самое трудное в этой ситуации — это высказывать и принимать как похвалу, так и критические замечания. Управление коммуникацией на СОВЕЩАНИИ — это, без сомнения, важная часть обязанностей руководителя. И последнее. ОРГАНИЗАЦИЯ — общая ситуация в ней или контекст управления — разрешает некоторые коммуникационные проблемы, но создает другие.

Таким образом, для эффективной коммуникации вам необходимо осознать свои ПЕРСОНАЛЬНЫЕ навыки, свою способность управлять процессом коммуникации в ГРУППАХ, а также свою эффективность в отслеживании восходящих, нисходящих и параллельных потоков информации и идей внутри организации, включая, разумеется, взаимодействие организации с клиентами. Поэтому содержание книги можно представить в следующем виде:

Не забывайте о том, что цель всех последующих страниц — стимулировать ваши собственные мысли и идеи относительно общения на рабочем месте. Это должно помочь вам найти практические способы для совершенствования своих навыков как самой коммуникации, так и управления коммуникацией.

## КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Чтобы получить максимальную пользу от этой книги, лучше сначала бегло просмотреть ее, чтобы понять общие положения. Затем следует вернуться к материалу, чтобы ответить на контрольные вопросы и выполнить упражнения. Если приятель или коллега сможет проконтролировать ваши ответы — тем лучше.

Не нужно думать, что вы должны взять в руки книгу и прочесть ее от начала до конца! Приступая к следующей главе, вы можете ответить на контрольные вопросы до ознакомления с материалом главы, а не после. Определите свою стратегию работы с книгой сейчас — в зависимости от глубины интереса и предпочитаемого метода обучения.

Я надеюсь, что при более глубоком изучении книги у вас под рукой будет карандаш и бумага. Записывайте все ключевые положения. Не бойтесь делать пометки в самой книге — я не обижусь. Подчеркивайте или каким-либо другим образом отмечайте положения, которые особенно важны лично для вас — в смысле вашей **ОСВЕДОМЛЕННОСТИ, ПОНИМАНИЯ и НАВЫКА**.

Эта книга не только подскажет вам, когда и почему необходима коммуникация, но и объяснит, как ее следует осуществлять. Она связана с навыками в широком смысле этого слова, то есть с методами, которые вы должны использовать, чтобы достичь желаемой цели и улучшить свои возможности коммуникации. Однако данная книга не научит вас технике коммуникации (в более конкретном смысле), которую часто преподают в ущерб искусству



общения в целом. Сконцентрируйтесь на основах и оставьте специфические приемы шарлатанам!

Для того чтобы без необходимости не затруднять ваше первое знакомство с книгой, я преподнес некоторый материал — соответствующие научные исследования и другие сведения — в виде врезок в текст. Вы можете относиться к ним избирательно. Пропустите их, если хотите, — никакого ущерба основному материалу от этого не будет.

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ** в конце каждой главы третьей части предназначены для того, чтобы служить вам «заметками для памяти», отражающими содержание главы. Забавы ради я иногда добавляю к ним один или два дополнительных пункта — то, что вы не обнаружите в предшествующей главе.

Надеюсь, чтение книги доставит вам удовольствие, и вы найдете ее полезной. Лично я получил удовольствие от ее написания.

Автор

# Навыки общения

## ГЛАВА 1

### ПРИРОДА ОБЩЕНИЯ

«Наша коммуникация опять подвергается критике, — выкрикнул разгневанный директор корпорации, обращаясь к своим испуганным подчиненным. — Вы посмотрите на отзывы клиентов!» Он швырнул на стол толстый отчет, в котором в резюме желтым цветом был подчеркнут следующий вывод: ПЛОХАЯ КОММУНИКАЦИЯ. «Наши поставщики тоже не слишком довольны», — прошептал начальник производства руководителю отдела маркетинга. «Я хочу, чтобы все было исправлено к следующему понедельнику», — прорычал директор, хлопнул рукой по столу, чтобы усилить действие своих слов, и вышел.

Руководители фирмы покидали собрание озадаченными. «Что он подразумевал под коммуникацией? — размышлял начальник отдела по работе с персоналом. — У нас есть информационные группы, новая телефонная система, собственный информационный бюллетень, горячая линия для приема претензий клиентов». — «А как насчет более частых совещаний? — спросил финансовый директор. — Я могу устраивать завтраки в первый четверг каждого месяца... Мы не знаем, о чем вы, ребята, думаете. Возможно, мы способны помочь друг другу». — «Хватит с меня совещаний! — в ужасе воскликнул один из управляющих. — Кроме того, финансовый директор все время требует от нас новой информации. Если бы вы оставили нас в покое и позволили делать свою работу, то у нас было бы больше времени на коммуникацию!»

Когда в девять вечера директор приехал домой со своим раздувшимся, как обычно, от бумаг портфелем, то заметил, что в доме не горит свет. На

кухонном столе лежала записка от жены: «Дорогой Фред! Ужин ты, как обычно, найдешь в духовке. Прости, но я ужою от тебя. Много лет я пыталась объяснить тебе, что мои чувства изменяются, но ты меня не слушал. Ты полностью игнорировал меня и всецело сосредоточился на своей карьере. Больше я не выдержу ни дня. Похоже, ты даже не знаешь смысла слова «общение». Удачи тебе, Фред».

## Что такое коммуникация

В наши дни очень легко использовать слово коммуникация как клише, не задумываясь о его смысле. Именно эту ошибку совершил директор в рассказанной выше истории. Однако большинство людей осознают, что коммуникация — это нечто большее, чем разговор — или более частые разговоры, — и что, несмотря на многочисленные книги, инструкции и видеоматериалы, это понятие еще далеко от ясности.

Взгляните сначала на внешний вид термина «коммуникация». Это одно из тех громоздких и длинных абстрактных понятий, имеющих латинские корни, — подобно верификации, классификации, доместикации и так далее. Многие люди инстинктивно избегают таких терминов, особенно если они не воспитывались в среде, где поощряется использование непонятных слов. Более короткие и простые слова, такие, как говорить и слушать, чаще используются теми людьми, у которых полученное образование не привело к расширению словарного запаса.

Однако термин «коммуникация» служит очень полезным обобщающим понятием, которое включает в себя не только разговор, но и нечто большее. Это общий термин, отвоевавший себе место в повседневной речи, и поэтому есть смысл исследовать его глубже.

Само слово «коммуникация» происходит от латинского глагола *communicare*: сообщать, участвовать, разделять. Этот глагол, в свою очередь, происходит от слова *communis*, которое переводится как «общий». Такое определение, к примеру, применялось к общественным землям, пользоваться которыми мог каждый. Таким образом, уже само происхождение слова коммуникация указывает на его широкое значение. И действительно, в самом начале термин коммуникация предполагал в том числе и обмен материальными объектами. С течением времени его использование ограничилось передачей нематериальных или абстрактных вещей, и именно в этом смысле мы используем его в наши дни.

Однако в этом контексте не следует проводить ошибочную границу между материальным и абстрактным, поскольку они почти всегда взаимосвязаны. Мы все отдаем и получаем материальные объекты просто в силу того, что являемся человеческими существами, живущими в обществе и подчиняющимися принципу взаимности. Однако этот обмен материальными объектами является движущей силой обмена нематериальными объектами, или абстракциями, и особенно таким неопределенным понятием, как смысл.



Мать-одиночка Салли Ричардс взяла отпуск на работе, чтобы ухаживать за своей дочкой Анной, выздоравливавшей после серьезной вирусной инфекции. Мать Салли, которая недавно сломала бедро, тоже приехала к ней на восстановительный период. Вернувшись домой из магазина, женщина обнаружила у задней двери корзинку со свежими овощами и дюжину желтых деревенских яиц — подарок от соседа-фермера, живущего за холмом. К корзинке была приложена записка с наилучшими пожеланиями.

Даже восприятие подарка предполагает осознание чего-то нематериального: смысла слов или, как мы выражаемся, стоящего за ними намерения. Этот процесс редко бывает сознательным. Он является частью нашей натуры и обычно — если не возникает никаких проблем — протекает на уровне подсознания. У вас не возникнет никаких затруднений с отнесением рождественского презента к категории подарков, если он завернут в красную оберточную бумагу, перевязан серебристой ленточкой и к нему приложена — просто для убедительности — открытка с вашим именем и добрыми пожеланиями. Перед Салли Ричардс стояла задача посложнее. Она понимала, что овощи и яйца — это подарок и что за них не нужно платить. Ей нравился молодой неженатый фермер, с которым она познакомилась неделю назад на деревенской ярмарке. Однако она не была уверена, заинтересовала ли она нового знакомого, — до тех пор, пока не обнаружила подарок. «Но я не должна делать из этого далеко идущие выводы», — сказала она себе. Затем последовал телефонный звонок от фермера. «Я просто хотел убедиться, что вам понравились по вкусу эти овощи... А мы не могли бы встретиться и где-нибудь посидеть на этой неделе?»

Обратите внимание, как быстро главную роль начинают играть слова. Дюжина желтых яиц сама по себе может ничего не значить. Сначала записка, а затем телефонный звонок. Практически любой объект может превратиться в символ. Когда речь идет о коммуникации, самым мощным набором символов является язык, то есть слова и цифры.

## СУЩЕСТВЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Сеть британских супермаркетов «Асда» поменяла маркировку размера яиц после многочисленных жалоб покупателей, которые не знали, что означает цифра "1" — самые крупные или самые мелкие яйца. Руководство торговой сети изменило шкалу размеров от 0 до 5 на словесное описание: мелкие, средние, крупные и отборные яйца.

Слова являются материальными или осязаемыми, но только в абстрактном смысле. Воспринимая слова, вы слышите звуки, которые являются материальными, поскольку они формируются воздухом, проходящим через голосовые связки и рот собеседника. Однако физические характеристики являются несущественными по сравнению с символической ролью этих свя-

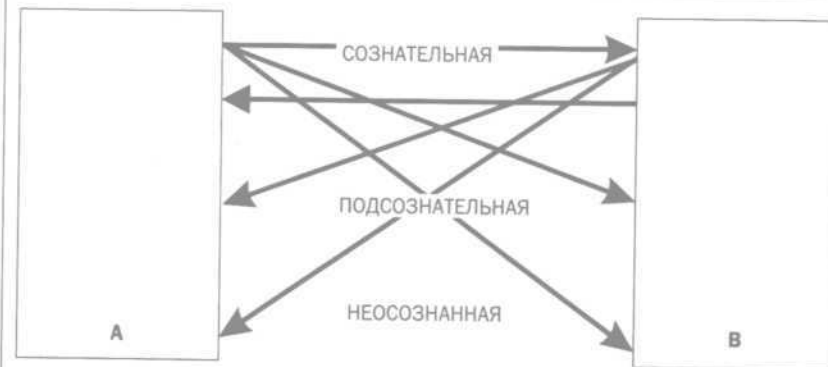


Рис. 1.1. Коммуникация на различных уровнях

занных между собой и модулированных звуков. Если вы не знаете языка собеседника, то воспринимаете его речь как тарабарщину, как поток ничего не значащих звуков. В древности греки называли соседние народы варварами, потому что их речь казалась им набором бессмысленных звуков, похожих на «вар-вар». Пришедшие в Южную Африку голландцы называли народность нама готтентотами из-за характерных шелкающих согласных звуков, присутствовавших в их языке.

Коммуникация обычно подразумевает как намерение, так и смысл. Более строгое определение может выглядеть так: коммуникация есть способность человека вступать в контакт с другими людьми и добиться того, чтобы его поняли. Если вы предпочитаете более формальный вариант, его можно сформулировать так: коммуникация представляет собой процесс, посредством которого люди сообщают друг другу смысл, используя при этом общепринятый набор символов.

Таким образом, намерение и общепринятый набор символов являются чрезвычайно важными факторами коммуникации, но далеко не исчерпывающими ее. Так, например, эмоции и чувства нельзя отнести к материальным объектам. Но и они передаются в процессе коммуникации — иногда сознательно, но чаще нет. В этом случае не используется общепринятый набор символов. Эмоции не нуждаются в словах. Вы всегда должны помнить об этом широком аспекте коммуникации, который включает в себя такое явление, как непосредственная передача настроения или чувств.

Вторым примером передачи эмоций может служить искусство, и в частности поэзия. Характерной особенностью всего искусства — и особенно поэзии — является то, что оно передает больше, чем первоначально замыслил автор, даже если намерения его были абсолютно ясны. Слушатель или читатель может обнаружить в стихах смысл, который в них не закладывался поэтом — по крайней мере, сознательно. Таким образом, у художника есть нечто общее с пророком — они оба являются средствами связи для не-

когого духа, который находится либо вовне, либо внутри их и который использует их, чтобы обращаться к другим людям. Это можно считать определением настоящего поэта или художника — в отличие от сочинителя или ремесленника.

Такое явление стало возможным потому, что наш разум переходит из сознания в подсознание (я предпочитаю говорить о глубинах сознания). Подсознание — это не просто хранилище воспоминаний и источник сновидений. Оно способно к анализу, синтезу и оценке. Поэтому оно может разрешать наши проблемы, принимать решения и генерировать новые идеи. Иногда коммуникация направлена именно на эти уровни сознания и воспринимается именно ими. Поэзия разговаривает с нашим подсознанием при помощи образов и метафор.

Эта модель иллюстрирует, что, когда два или несколько человек попадают в своего рода «магнитное поле» друг друга, становится возможной — причем иногда одновременно — коммуникация на различных уровнях. В этом смысле мы похожи на радиоприемники с различными наборами каналов и частот.

Однако позвольте вернуться к основному определению коммуникации как процессу передачи смысла и обмена понятиями. Вы можете заметить, что этот процесс состоит из четырех элементов. Разумеется, это нечто большее, чем просто сумма отдельных частей, однако каждая из них играет важную роль. В помещенной ниже таблице я даю краткое описание этих составляющих, а затем уже приводятся более подробные их характеристики.

ТАБЛИЦА 1.2. Ключевые составляющие коммуникации

КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ	ОПИСАНИЕ
Социальный контакт	Люди, участвующие в процессе коммуникации, должны находиться в контакте друг с другом.
Общее средство	Обе стороны в процессе должны пользоваться общим языком или средствами коммуникации.
Передача	Сообщение должно быть четко передано.
Понимание	Сообщение должно быть получено, правильно понято и интерпретировано.

Я без особого энтузиазма использовал здесь термины сообщение и передача, но лучших определений мне подобрать не удалось. Грубо говоря, сообщение — это то, что вы намерены передать, тогда как передача — для меня это метафора, имеющая отношение к радиоприемникам — просто обозначает то, что ваши собственные мысли становятся доступными другим. Сообщения могут приходить извне — получаемая вами информация — или генери-

роваться внутри, например ваши собственные идеи, чувства и опыт. Между этими двумя категориями не существует четкой и устойчивой границы. Вы можете передавать определенную информацию — например математический закон — в чистом виде. В других случаях вы дополняете, преобразуете или развиваете полученную информацию, прежде чем передать ее другим.

## Социальный контакт

Коммуникация невозможна без контакта с другим человеком. Если в джунглях Южной Америки и существуют неизвестные племена — или, например, инопланетяне в космосе, — ни вы, ни я не имеете возможности общаться с ними. У нас отсутствует контакт. Наиболее очевидная форма контакта — это физическая близость, то есть физический контакт в буквальном смысле или его возможность.

К этой категории относятся наша семья, друзья, коллеги по работе и соседи. То же самое можно сказать о незнакомом человеке, который остановил вас на улице, чтобы узнать дорогу, о торговце, который позвонил вам вечером и предлагает свой товар, или технике, пришедшем отремонтировать вашу стиральную машину. Если вы находитесь за границей, то оказываетесь в состоянии физической близости с большим количеством абсолютно незнакомых людей, отличающихся от вас языком и обычаями.

Современная технология изменила мир и сделала возможным установить контакт и осуществить коммуникацию, преодолевая пространство и время. Следствием этих технологических нововведений явилось целое семейство слов, начинающихся с «теле» (от греческого слова «далеко»), таких, как телеграф, телефон и телевизор. К этой же категории относится связь посредством радио, кино, видео, магнитной ленты и компакт-диска, телекса, факса и компьютера.

Исторически первым из этих революционных изобретений была письменность, в результате чего появились книги. Именно эту технологию я использую в настоящий момент. Несмотря на то, что возраст письменности насчитывает несколько тысяч лет, она не потеряла своей притягательности — написанное может быть прочитано в самых разных уголках мира, причем зачастую по прошествии большого количества лет.

Позвольте мне небольшое отступление. Один из самых интересных и приятных моментов в жизни писателя — это встречи с людьми из далеких стран, которые читали его книги. Странное чувство — у многих из этих читателей возникает ощущение, что они знакомы с вами, что между вами установилась какая-то связь. Точно такие же чувства возникают у меня самого по отношению к писателям, чье творчество я люблю и чьими произведениями я восхищаюсь.

Суть этого явления для меня состоит в том, что коммуникация формирует взаимоотношения. Чем больше вы общаетесь с человеком, тем выше вероятность развития позитивных взаимоотношений. Верно и обратное. Чем силь-

нее, лучше или глубже взаимоотношения, тем выше вероятность успешной коммуникации. Как утверждает пословица, «птица несет на себе крылья, и одновременно крылья несут на себе птицу».

## Общее средство

Средство — это способ передачи сообщения, коммуникационный канал. Для нас, людей, наиболее очевидным средством коммуникации — мы уже упоминали об этом — является язык, например английский, французский, испанский или немецкий. Язык неотделим от личности. «Нет ничего более загадочного, чем мощь языка, — писал Эдвард Томас. — Это наивысшее доказательство — выше красоты, физической силы и ума — существования мужчины или женщины».

Мы обладаем врожденной способностью овладения языком, хотя языки, на которых мы говорим, отличаются друг от друга. Они отражают культуру и эпоху, в которых мы родились и воспитывались. (В определенных языках важную роль играет генетика. Мои успехи в арабском ограничены из-за трудностей с раскатистым «р». Кроме того, я сомневаюсь в своей способности освоить тональные переходы китайского языка и щелкающие согласные в языке бушменов.)

Гипотеза о том, что все языки развились из одного общего протоязыка, еще нуждается в доказательствах, однако не подлежит сомнению, что многие языки связаны между собой. Они образуют семейства и группы языков и имеют общих предков. Так, например, датчане могут в целом понимать фламанцев.

## Корни коммуникации

Возможно, нам удастся больше узнать об особой роли языка в человеческом общении, если мы сначала взглянем на мир млекопитающих, птиц и рыб, который ограничен невербальной, или нелингвистической, коммуникацией. Обращаясь к животному царству, мы обнаруживаем, что коммуникация без использования языка меньше подвержена ошибкам, но гораздо более ограничена.

Люди, чей потенциал значительно выше, способны наладить коммуникацию с себе подобными и с окружающим миром, далеко выходящую за рамки возможностей даже самых высокоразвитых животных. Однако коммуникация между людьми не столь надежна, как у наших ближайших и более далеких соседей по эволюционной лестнице.

В своей работе «В тени человека», посвященной изучению шимпанзе, зоолог Джейн Гуделл подчеркивала, что человеческая речь многократно превосходит все то, что доступно нашим ближайшим родственникам среди приматов, но что мы сохранили многие из примитивных способов коммуникации, наблюдаемых у шимпанзе.

И действительно, если мы исследуем весь диапазон коммуникационных сигналов в виде поз и жестов у шимпанзе и человека, то во многих случаях обнаружим удивительное подобие. Обнаружится, что между многими позами и жестами человека и шимпанзе можно провести тесные параллели. Вполне возможно, что в далеком прошлом у нас был общий предок, который общался с себе подобными посредством объятий, поцелуев, прикосновений, похлопываний и пожатия рук.

Одно из главных отличий человека от своего ближайшего родственника шимпанзе, конечно, заключается в отсутствии речи у обезьян. Даже самые настойчивые попытки научить молодых шимпанзе человеческой речи не дали никакого результата. Язык является гигантским шагом вперед в эволюции человека.

Однако, когда дело касается эмоций, большинство людей возвращаются к старому способу коммуникации, доступному шимпанзе: одобрительному похлопыванию по плечу, объятию от избытка чувств, пожатию руки. А если мы в этих ситуациях и прибегаем к словам, то часто используем их так, как шимпанзе использует крики, — на эмоциональном уровне.

Только через понимание сходных черт поведения человека и шимпанзе мы можем по-настоящему осознать наше различие. И только тогда мы до конца поймем уникальность человека как в биологическом, так и в духовном плане.

Тем не менее шимпанзе или, к примеру, выдра с меньшей вероятностью неправильно воспримут прикосновение или объятие своего сородича в присутствии вызывающей тревогу опасности, чем хорошенькая девушка, чья рука неожиданно оказывается в руке соседа по креслу в идущем на посадку авиалайнере.

Набор сигналов, жестов и поз довольно ограничен, и все животные, похоже, знают их смысл. Человеческая природа в значительной степени все запутывает. Дело не только в том, что речь состоит из бесконечного разнообразия сочетаний сорока различных звуков, но и в том, что получающиеся в результате слова могут допускать различную интерпретацию. Таким образом, общение человека с себе подобными гораздо шире и глубже, чем у шимпанзе, но риск быть непонятым и остаться в изоляции значительно выше, чем у любого представителя животного царства.

Исследования, подобные тому, о котором упоминалось выше, дают основания предположить существование наследия, оставшегося от нашего эволюционного прошлого. Несмотря на наличие речи, у нас сохранилась невербальная коммуникация, которая является важной вспомогательной системой.

## Невербальная коммуникация

Основное средство коммуникации — это человеческое тело, причем не только органы речи и слуха, но также глаза, лицевые мускулы, руки, мозг, а во многих случаях и все тело. Поглаживание, объятие, пожатие руки — это та-

кие же способы коммуникации, как речь. Во время бодрствования мы часто используем для общения язык тела, как его теперь часто называют. Так, например, любой человек способен распознать улыбку или угрожающий жест. А голос при помощи тона и громкости способен передать гораздо больше, чем просто смысл слов.

В этом «тайном языке», или невербальной коммуникации, можно выделить по меньшей мере девять составляющих. Вот они:

- выражение лица,
- зрительный контакт,
- тон голоса,
- физическое прикосновение,
- внешний вид (одежда, прическа),
- тело/поза,
- близость,
- жесты, движения рук и ног,
- положение головы.

Возьмем, к примеру, зрительный контакт. Видеозапись разговоров между людьми показывает, что говорящий обычно склонен отводить взгляд, но в конце предложения он смотрит в глаза слушателю, чтобы оценить его реакцию, которая может выражаться в виде кивка или одобрительного взгласа. Закончив высказываться, он обычно смотрит в глаза собеседнику более долгим взглядом.

Этот тайный язык по большей части является естественным или неосознанным выражением чувств, которые соответствуют нашим сознательным словам или действиям.

Следовательно, изменить свое невербальное поведение можно лишь изменив внутреннюю сущность, которую оно отражает. К курсам или занятиям, имеющим целью научить вас тому, что Шекспир называл «искусством улыбаться», следует относиться с подозрением, хотя они и могут оказать помощь тем, у кого нарушена синхронизация вербальных и невербальных средств.

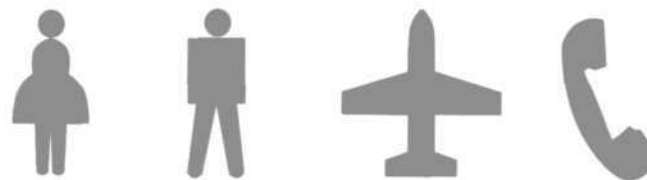
Занятия по таким предметам, как зрительный контакт или жесты, способны лишь стать причиной застенчивости, что препятствует естественному общению.

Однако очень важно осознавать, что другие люди воспринимают все наши невербальные сигналы и, возможно, интерпретируют их как выражение определенных внутренних состояний или установок, которые действительно могут иметь место, а могут и нет. Поэтому вполне законным является стремление не посылать ложных знаков или сигналов по разнообразным невербальным коммуникационным каналам. К счастью, у нас есть язык, который частично способен исправить ошибки. Однако именно оригинальное соче-

тание слов и невербальных сигналов является основой всего богатства человеческого общения. Теперь обратимся к нашей уникальной коммуникации при помощи языка — главного средства человеческого общения.

### Роль английского языка

Один из способов решить проблему общения людей, говорящих на разных языках, — это обратиться к языку знаков. Знаки могут передавать смысл лучше слов, и, кроме того, их значение одинаково для людей разных национальностей.



Однако совершенно очевидно, что этот постоянно расширяющийся набор международных знаков остается весьма ограниченным средством коммуникации. Мир нуждается в общем для всех языке.

В этом смысле английский язык выступает на первое место среди всех других языков. Он не является самым распространенным языком по количеству говорящих на нем людей — первую строчку в этом списке занимает китайский, — но прочно обосновался на втором месте. Он является первым или вторым языком для более чем миллиарда человек на нашей планете.

Значение общего языка признавалось уже давно. В империи персов эту роль играл арамейский язык. В античном греко-римском мире таким общим языком был греческий, а в Средние века — латынь, причем не в последнюю очередь потому, что оставался языком римско-католической церкви.

В семнадцатом веке в восточной части Средиземноморья был распространен «франкский диалект», представлявший собой смесь французского с итальянским, греческим, арабским, турецким и испанским. Отсюда пошло выражение «лингва франка», которое используется для обозначения любого языка, служашего средством общения людей разных национальностей, у каждой из которых имеется свой собственный язык.

На первый взгляд может показаться странным, что английский язык, родиной которого является небольшая группа островов у побережья Европы, быстро становится «лингва франка» наших дней.

Большую роль в этом сыграла Британская империя, внедрившая английский в Америке, Индии, Африке и Австралии.

Другой фактор — это принятие английского в качестве международного языка для таких целей, как, например, контроль за воздушным транспортом. Английским языком пользуются в Организации Объединенных Наций, в ме-

ждународной банковской сфере, в дипломатии, научных исследованиях, космонавтике и глобальной компьютерной сети.

Подобно первоначальному «лингва франка», современный английский — это смесь англосаксонского, немецкого, норвежского, греческого, латинского, французского и арабского с заимствованиями отдельных слов из большинства основных языков, что служит источником его необыкновенного богатства.

Помимо разнообразия и гибкости, у английского языка есть и другие достоинства. В нем мало флексий, окончаний и падежей. Его грамматика базируется на простом порядке слов. В нем отсутствуют шелкающие звуки, фонологические тоны или импловзивные согласные. Его фонетический алфавит состоит из 26 букв (в кхмерском языке 74 буквы, а в языке индейцев-чероки 85).

Тот, кто изучает китайский или японский, должен выучить 2000 иероглифов. Английский шрифт можно писать небрежно и сокращать.

## Передача

При наличии социального контакта, непосредственного или на расстоянии, и языка, который понимают обе стороны, сообщение должно быть передано наиболее эффективным способом. Это требует, во-первых, преодоления всех физических препятствий, а во-вторых, четкого выражения своих мыслей.

Сегодня первое из этих требований нам выполнить относительно легко. Всем нам знакома просьба: «Говорите громче!» Чтобы быть понятым, нужно, чтобы вас слышали. Ясная и отчетливая речь повышает вероятность того, что вас поймут.

В прошлом, до изобретения микрофона, выступление перед большой аудиторией требовало специальной подготовки, которую сейчас получают только актеры. Первым британским премьер-министром, начавшим после Первой мировой войны использовать для своих выступлений микрофон, был Дэвид Ллойд Джордж.

По мере развития техники возможности и качество телекоммуникационных устройств постоянно улучшаются. Когда-нибудь должным образом заработают и портативные телефоны...

Второе требование выполнить гораздо сложнее, поскольку оно связано с природой языка. Многие слова имеют несколько значений и поэтому являются плохими передатчиками точного смысла.

Для эффективной коммуникации требуется помнить об этих ограничениях, присутствующих в любом языке, тщательно выбирать слова, чтобы передать точный смысл сообщения, и при необходимости объяснять, в каком значении используется то или иное слово. Если вы, например, предлагаете любовь представителю противоположного пола, то при этом стоит пояснить, что означает это слово по отношению к данному конкретному человеку.

В природе, возможно, и существует «золотой стандарт» для любви, но даже в одной и той же культуре можно найти столько интерпретаций и вариаций этого понятия, что невозможно надеяться, что представление о любви другого человека будет совпадать с вашим.

Можно взглянуть на эту же проблему и с другой стороны. Дело в том, что все языки полны скрытых намеков, то есть ассоциаций и нюансов, которые приобретаются словами за долгую историю своего существования. Хороший словарь обязательно познакомит вас с этим тайным языком, приведя конкретные оттенки смысла для каждого слова или понятия. Еще много лет назад доктор Сэмюэл Джонсон при составлении своего словаря отмечал, что в английском языке не существует синонимов. Это должно подтолкнуть нас к поискам того, что французы называют *le mot juste*, нужного слова, даже если эта попытка не всегда заканчивается успехом.

Помимо знания словаря, вы должны иметь информацию о «приемнике». Поскольку в повседневной жизни мы общаемся, как правило, с людьми одного с нами языка и одной культуры, то не без оснований можем надеяться, что наши намерения и смысл наших слов будут в основном поняты правильно. И разумеется, личные взаимоотношения, позволяющие людям лучше узнать друг друга, повышают эту вероятность. Однако шансы быть правильно понятым существенно снижаются, когда вы обращаетесь к людям, не относящимся к узкому кругу семьи и друзей, когда вы говорите не со знакомым человеком, а с группой малознакомых людей. Так, например, мне известно, что для многих читателей этой книги английский не является родным, или они вообще прочтут ее в переводе. Какая часть смысла будет при этом утрачена? Это зависит от квалификации переводчика, однако все понимают, что что-то обязательно потеряется. Когда я, к примеру, читаю Коран по-английски, то поэтичность арабского оригинала оказывается по большей части утраченной.

Как показывает приведенная ниже история, оттенки смысла слов могут иметь большое значение для бизнеса.

Одна из английских компаний, занимающаяся торговлей подарками, решила расширить свой рынок во Франции и Германии, но при этом не провела исследования рынка. «Зачем? — объяснял управляющий. — У нас великолепно идут дела в Великобритании, и мы добились значительных успехов в Соединенных Штатах».

Однако традиционный набор английских подарков с его рекламным слоганом «Подарок из Англии — подарок на всю жизнь» не вызвал должного отклика в Германии. «Разве вам никто ничего не сказал? — удивился один из немецких телевизионных продюсеров. — Слово *gift* (подарок) по-немецки означает яд».

Язык служит одновременно и источником, и стражем культуры. Чтобы понимать язык, вам необходимо понять культуру, и наоборот. Мертвые языки остаются археологией цивилизации. На меня произвел огромное впечатление тот факт, что в Южной Америке когда-то существовало более 2 тысяч

языков, являвшихся наследниками тех первобытных наречий, которые люди принесли с собой из Сибири по алеутскому мосту 10 тысяч лет назад. Очень немногие из них были записаны, а до наших дней дожили лишь 600, причем большая их часть до сих пор остается неизученной. Как и во всех других языках, их слова содержат в себе образы и послания, застывшие в них, как мошки в янтаре. Эти великие артефакты человечества, полные красоты и мудрости, по-прежнему разговаривают с нами — или, по крайней мере, позволяют познакомиться с исчезнувшей культурой.

## Понимание

Создается впечатление, что большинство людей рассматривают устное общение как передачу сообщения другому лицу: «Вы говорите им то, что они, по вашему мнению, должны знать». Эта концепция подразумевает односторонний поток информации и подчеркивает передачу сообщения от одного мозга к другому. Но коммуникация — это, по сути своей, двусторонний процесс, предполагающий взаимную активность. Если вы закроете глаза и перестанете читать, процесс коммуникации между нами прервется. Помимо этой основной готовности принимать информацию, вы должны быть активны как слушатель или читатель, чтобы понять сказанное. Смысл — это не электричество, передающееся от одного мозга другому; его, скорее, можно охарактеризовать как магнетизм, возникающий при встрече двух разумов.

## КОММУНИКАЦИЯ КАК ДИАЛОГ

Аргумент в защиту подхода к коммуникации как к монологу заключается в следующем: невежественный и необученный человек ничего не может предложить, и поэтому сложение нуля с нулем дает нуль.

Такого рода мнение, часто высказываемое умными и в других отношениях восприимчивыми людьми — и, к сожалению, слишком часто преподавателями, — демонстрирует, как мало они знают о процессе обучения. Это не значит, что принцип диалога запрещает использовать методы, в основу которых положен монолог. В обучении есть место лекциям и непосредственному изложению сути предмета, однако наибольшую пользу эти методы приносят в диалогическом контексте. Более того, можно читать лекцию таким образом, чтобы слушатели активно реагировали на идеи говорящего и, сохраняя молчание, как бы вступали в диалог с лектором.

Разумеется, не следует путать разные методы обучения с диалогической концепцией коммуникации. И лектор, и руководитель могут проявлять как диалогический, так и монологический подход даже при использовании различных методов. Человек, убежденный, что коммуникация по природе своей является диалогом, будет использовать любые инструмен-

ты для достижения своей цели. В том случае, когда требуется поднять какой-то вопрос, он использует дискуссионный метод или, например, видеоматериалы. Когда ответ намечен, он может прочитать лекцию или использовать другой способ передачи сообщения. Однако его подход к задаче основывается на убеждении, что его успехи как лидера отчасти зависят от того, что приносят в обучение его ученики, а также, что для процесса обучения необходим взаимный характер отношений.

Доктор Руэл Хоув. «Это любовь», 1961

Главная ошибка при взгляде на коммуникацию как на дорогу с односторонним движением заключается в том, что в этом случае игнорируется ваш и мой вклад в коммуникационный процесс. Монолог предполагает пассивную аудиторию, а при диалоге считается, что у другой стороны есть на руках карты, которые либо раскроют, либо спрячут смысл для нас обоих. Одним из внешних признаков убежденности, что процесс коммуникации представляет собой диалог, является желание человека как можно больше узнать о собеседнике — не меньше, чем о предмете обсуждения.

Следовательно, восприятие собеседника как личности или как активной стороны коммуникации, а не просто пассивного приемника, является внутренним аспектом, который может воздействовать на любую форму коммуникации.

## Роль обратной связи

То значение, которое в настоящее время придается обратной связи, обусловлено представлением о коммуникации как о диалоге. Обратная связь — это термин, позаимствованный из электроники. Буквально он означает подачу на вход части выходного сигнала машины, системы или процесса. Если вы поднесете микрофон слишком близко к губам, то можете столкнуться с этим явлением. В более широком смысле обратная связь — это частичный возврат результатов процесса к его источнику.

Там, где коммуникация является намеренной и ставит своей целью достичь определенного результата — а это случается довольно часто, — обратная связь, как правило, не предполагается. В эту категорию попадает большая часть инструкций, с которыми мы встречаемся ежедневно. Так, например, указатель на дороге ДЕРЖИСЬ ЛЕВОЙ СТОРОНЫ требует действия, а не подтверждения или отклика.

В высших или более полных формах коммуникации отклик, как правило, либо ожидается, либо требуется. Последует ли за ним результат, это зависит от характера коммуникации. Если вы спросите собеседника, что он думает о вашем предложении, то наверняка получите отклик — возможно, в виде длительной дискуссии. Но даст ли ваше предложение результат — это совсем другое дело.

А что вы думаете по этому поводу?

У человека было два сына. Он подошел к старшему и сказал: «Иди и поработай в винограднике». Сын ответил: «Не пойду», — но затем раскаялся и подчинился отцу.

Отец пошел к младшему и сказал ему то же самое. Сын согласился, но никуда не пошел. Кто из сыновей выполнил волю отца?

Эта притча хорошо иллюстрирует разницу между откликом и результатом. Первоначальный позитивный или негативный отклик — или обратная связь — никак не был связан с эффективностью коммуникации. Мораль этой истории такова: лидер обязан всегда оценивать коммуникацию не по реакции, а по результату. Разумеется, эта почти неосознанная реакция, или обратная связь, остается очень важной, причем не в последнюю очередь как индикатор вероятности достижения желаемого результата.

## Ключевые положения

- Само слово «коммуникация» имеет множество значений, сгруппированных вокруг идеи взаимного обмена. В этот обмен в настоящее время включены в основном абстрактные понятия, и особенно смысл.
- Для того чтобы коммуникация имела место, необходим определенный набор элементов или состояний: социальный контакт, общее средство, передача и понимание.
- Для коммуникации требуется контакт, или связь. Связь может быть непосредственной или (при помощи технологии) дистанционной. При отсутствии контакта с людьми коммуникация невозможна. Однако контакт может отсутствовать именно из-за недостатка коммуникации! Коммуникация формирует взаимоотношения; взаимоотношения способствуют коммуникации.
- Несмотря на то, что язык остается для нас главным средством коммуникации, мы сохраняем и невербальные средства — так на парусной яхте может иметься вспомогательный двигатель. Невербальные средства особенно важны для передачи отношения. В Японии или в некоторых африканских племенах близость или удаленность вашего места от двери указывает на старшинство.
- В процессе коммуникации требуется четкая и ясная передача, а также не менее четкий и ясный прием. И «передатчик», и «приемник» вносят свой вклад в процесс, в котором при помощи общей системы символов между ними передается то или иное значение.

**Коммуникация — это искусство быть понятым.**

Питер УСТИНОВ

## ГЛАВА 2

### НЕКОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИИ

В настоящее время наблюдается тенденция приписывать неудачи на работе или в личной жизни «проблемам коммуникации». Иногда это точный диагноз. В других случаях определение «проблемы коммуникации» является маской рационализации для других причин. Обычно под этим подразумевается вина другого человека. Требуется честность — причем иногда немалое ее количество, — чтобы признать, даже в принципе, что это проблемы коммуникации вызваны одним хорошо знакомым человеком, которого вы видите в зеркале каждый день.

Рассматривайте эту главу как набор зеркал. Возможно, вы увидите свое отражение в одном или двух из них. Задача этих зеркал — помочь вам выявить ваши основные проблемы коммуникации и проанализировать их. В чем заключаются ваши основные трудности?

Если вы узнаете себя в одной из помещенных ниже историй, то продвигаетесь вперед в процессе осознания и понимания себя. Остальные главы этой книги затем помогут преобразовать эту новую энергию в практические способы овладения эффективной коммуникацией в любых ситуациях, а не только на работе в качестве лидера или руководителя. Основная цель этой книги — служить вам напоминанием и способствовать совершенствованию ваших навыков коммуникации. Это должно стать результатом чтения, размышлений и проецирования на вашу собственную ситуацию. Поэтому я считаю, что не лишне напомнить вам о необходимости иметь под рукой карандаш и бумагу, чтобы записывать мысли, которые придут вам в голову во время прочтения приведенных ниже историй. Иногда первое впечатление бывает самым верным. Эти заметки сформируют основу вашей собственной программы самосовершенствования.

### Человек-невидимка

Уильям Болтон предложил мне сесть рядом с ним на обед в честь окончания курса. Он был проректором медицинского института и ученым-медиком, а я читал курс лекций, посвященных лидерству, для глав факультетов и руководителей университетов региона в стенах его университета.

«Нет, я не допускаю, чтобы люди приходили ко мне без предварительной договоренности. — рассказывал он мне. — Точно так же я не посещаю подразделений, не известив их заранее. Я убежден, что должная дистанция между мной и подчиненными создает атмосферу уважения. Фамильярность приводит к неуважению».

«А как насчет коммуникации? — спросил я. — Разве ваша политика дистанцирования не затрудняет ее?»

«Вовсе нет, — ответил он. — Мой секретарь держит меня в курсе всего происходящего. Более того, я считаю, что информация — это власть. Если вы делитесь информацией с другими, вы теряете власть. Я единственный, кто знает общую картину, и мне это нравится. Вы помните, почему британцам так долго удавалось владычествовать над Индией? Потому что они действовали по принципу «разделяй и властвуй», и я поступаю точно так же!» — усмехнувшись, добавил он.

На следующее утро один из руководителей факультетов говорил мне за завтраком, насколько необычно было для него увидеть проректора, не говоря уже о том, чтобы побеседовать с ним. «За два года моего пребывания здесь я говорил с ним всего один раз, — добавил он. — Мы называем его человеком-невидимкой. Подозреваю, что он посвящает все свое время национальным исследовательским ассоциациям и комитетам. Нет, он определенно не общается с нами, если не считать письма всем главам факультетов, которые он рассылает один раз в семестр, если не очень занят».

Уильям Болтон нарушает первый и самый главный принцип коммуникации, а именно: для осуществления коммуникации вы должны вступить в социальный контакт с другим человеком или людьми. Нет никакого смысла посылать его на курсы совершенствования навыков коммуникации или предлагать ему эту книгу. Его проблема фундаментальнее. Он не ХОЧЕТ общаться.

Вы можете подумать, что я выбрал крайний случай, но в истории Уильяма Болтона нет ни капли вымысла. Она раскрывает перед нами суть проблемы. Основа достижения эффективной коммуникации — это горячее желание. Если вы не стремитесь к хорошей коммуникации, нет смысла читать дальше.

Но разве нет никакого способа помочь Уильяму Болтону? Увы, его время уже ушло — вскоре после нашей встречи он вышел на пенсию. Но для вас еще не все потеряно. Если в этом человеке вы увидели себя и если вы хотите измениться, то вам необходимо вернуться к истокам и сменить свои подсознательные установки относительно самой природы лидерства и управления. Болтон играл роль стратегического лидера, но на самом деле он не был лидером.

Один из самых интересных результатов исследований лидерства относится к способности лидера свободно говорить и писать. Владение языком — это ключевой фактор лидерства. Как говорил Дизраэли, «при помощи слов мы управляем людьми».

Авраам Линкольн приобрел известность благодаря своей простой и эффективной речи. У него был врожденный дар к устной и письменной речи, даже несмотря на то, что он не получил хорошего образования. В кембриджской «Истории американской литературы» об Аврааме Линкольне сказано следующее: «К главенствующему положению в партии в 1860 году Линкольна привела не его политика и не его действия, а его манера выражать свои

мысли. В каждой революции есть момент, когда возглавить ее может человек, способный сформулировать ее».

Представление о том, что дистанцирование от людей создает ауру власти, харизму, порождающую благоговение, страх и уважение, впервые появилось в древней империи персов. Оно привело к изобретению сложных монархических ритуалов, придуманных для того, чтобы придать обыкновенным смертным мистические качества богов. Главным в этих ритуалах была строгая регламентация внешности монарха. Уильям Болтон, сам не осознавая того, равнялся на персидских царей и их наследников.

Однако эта идея противоречила греческому понятию харизмы. Греки рассматривали талант лидера как дар богов, развитый при помощи образования. Они считали, что лидер должен быть лучше их — восприятие превосходства — и в то же время одним из них: *primus inter pares*, или первый среди равных.

Воплощением этого представления древних греков о лидере был Александр Великий, который трудился, сражался, спал, ел, совершал переходы и переносил лишения вместе со своими воинами. Для греков — считавших всех людей свободными и равными — идея персов о дистанции между лидером и народом, позволявшей почитать первого как бога, противоречила всей системе их ценностей.

А как быть с представлением Уильяма Болтона о том, что фамильярность порождает неуважение? Это действительно так. Однако можно быть с людьми и в то же время избегать фамильярности — в уничижительном значении этого слова. Роль лидера, например, сама по себе создает определенную психологическую дистанцию независимо от степени физической близости. Более того, лидерство предполагает риск. Что лучше: рискнуть показаться фамильярным или быть приговоренным к отстраненности со всеми ее опасностями для процесса коммуникации?

Во время Второй мировой войны в Ливийской пустыне Уинстон Черчилль как-то раз пригласил генерала Окинлека на прогулку и спросил его, почему он не покидает своей ставки и мало времени проводит в войсках. «Господин премьер-министр, у меня нет на это времени, — ответил Окинлек. — Кроме того, я убежден, что фамильярность рождает неуважение». Черчилль задумался на мгновение, усмехнулся и ответил: «Мой опыт подсказывает, генерал, что без фамильярности вообще невозможно ничего породить!» Вскоре после этого Окинлек был заменен генералом Монтгомери, который стремился наладить хорошую коммуникацию со своими солдатами».

Обратите также внимание на посылку, или убеждение, Болтона, что информация есть власть. Его стратегия сохранения власти базировалась на том, что он не делился информацией.

Другими словами, у него была причина не хотеть коммуникации. Вполне возможно, что вы разделяете — даже подсознательно — рассуждения Болтона и именно в этом состоит препятствие к эффективной коммуникации. Но вам не следует забывать о том, что ваша власть никогда не будет такой силь-



ной, как в те моменты, когда вы уступаете ее. Лучший способ вдохновить других — это поделиться властью и полномочиями (в зависимости от вашей общей ответственности) для принятия решений и действия.

Будучи лидером, вы должны как можно чаще выходить из своего кабинета. Поручите другим возможно большую часть бумажной работы. Адмирал Нельсон еще до завтрака освобождал свой стол от бумаг и корреспонденции, чтобы весь остальной день быть свободным и иметь возможность руководить, принимать решения и участвовать в процессе коммуникации. Находитесь там, где делается дело. Встречайтесь с людьми и выслушивайте их мнение. Делитесь с ними видением общей картины — это обеспечит им жизненно важный контекст и позволит понять, на что направлены их старания и усилия. Ободряйте их, потому что поощрение — это кислород для человеческого духа.

## Недовольный клиент

Когда Салли Бромптон выиграла 20 тысяч фунтов стерлингов в национальной лотерее, ей казалось, что сбылась мечта всей ее семьи. Она сама, ее муж Майк, а также двое их детей, Марк и Стивен, были страстными любителями птиц. Майк часто шутил, что если бы ему повезло и он выиграл в футбольный тотализатор, то потратил бы все деньги на то, чтобы провести отпуск с семьей в Зимбабве во время сезона миграции птиц. Поэтому Салли с известным волнением сняла трубку и набрала телефонный номер...

«Энтерпрайз Африка Холидейз» слушает. Чем мы можем быть вам полезны? Две недели в Зимбабве... главные заповедники... наблюдение за птицами на озере Кариба и реке Замбези... вернуться в конце августа, когда ваш муж переходит на новую работу... Да, миссис Бромптон, все это у нас есть. Мы вышлем вам план предполагаемого маршрута и прайс. С удовольствием организуем для вас это путешествие. Вы поступаете очень разумно, что планируете свой отдых заранее. Благодарим за звонок».

Время шло. Через шесть недель Салли вновь позвонила в «Энтерпрайз Африка Холидейз». Они были в некоторой растерянности. Кто-то из сотрудников вспомнил о ее звонке, но им занимался Кевин, который вскоре уволился. Морин все выяснит и перезвонит. Не стоит беспокоиться — они обо всем позаботятся.

Прошло еще три недели, прежде чем по почте пришла схема маршрута. Порядок посещения заповедников изменился, а возвращение домой задерживалось на два дня, что означало дополнительные расходы на гостиницу в Хараре.

«К сожалению, миссис Бромптон, нам пришлось изменить маршрут, поскольку некоторые внутренние авиарейсы в Зимбабве оказались недоступными. В этом году в Хараре проводятся Панафриканские игры, что вызывает необычные трудности с гостиницами и авиабилетами. Если бы вы сделали заказ чуть раньше, мы могли бы предложить вам привлекательные скидки на международные авиарейсы, но, поскольку вы обратились к нам так поздно, вам придется платить полную стоимость экономического класса. Мы сожалее-

ем о двух лишних днях в Хараре, но и «Бритиш Эруэйз», и «Эйр Зимбабве» уже десять дней назад прекратили принимать заявки на те дни, когда вы хотели бы улететь».

Салли положила трубку телефона. «Я просто не могу в это поверить», — сказала она и расплакалась.

В наши дни слова «забота о клиенте» начинают превращаться в клише. Все стремятся к этому, немногие действительно это делают, и еще меньшее количество людей делает это хорошо — постоянно и от всего сердца. У бедуинов есть пословица: «То, что идет от сердца, больше того, что исходит только из руки». И изо рта тоже. Очень часто служба работы с клиентами превращается лишь в пустые слова.

Хорошая коммуникация является основой заботы о клиенте, а также основой гармоничных и прогрессирующих отношений между людьми внутри вашей организации. Клиенты и — мы должны добавить — поставщики жизненно важны для успеха вашего бизнеса. Ваша цель — превратить довольных клиентов в счастливых, независимо от того, находится ли под вашим началом много людей или вы руководите лишь самим собой. Если вы работаете на самого себя, то полезно относиться к самому себе как к бизнесу, и тогда вы начинаете подчиняться тому же неумолимому закону поиска и сохранения клиентов, то есть людей, которые обратятся к вам во второй и в третий раз.

Вы можете возразить, что это всего лишь вопрос здравого смысла. Однако здоровый смысл, к сожалению, не всегда является распространенной практикой.

Им не руководствовалась фирма «Энтерпрайз Африка Холидейз», не проявившая никакого интереса к связи с Салли Бромптон. Возможно, они не хотели видеть ее в числе своих клиентов.

В этом случае они должны были заявить об этом с самого начала. Однако они заставили ее поверить, что позаботятся о выполнении ее желания. В результате они создали крайне недовольного и несчастного клиента. Всегда полезно информировать клиентов и поставщиков о текущем положении дел. В случае возникновения задержек или проблем объясните, в чем они заключаются и как вы собираетесь с ними справиться. Люди ценят регулярные и добровольные отчеты о состоянии дел.

В настоящее время любой бизнес стремится к конкурентным преимуществам. Во всех отраслях, и особенно в сфере услуг, эти конкурентные преимущества получают те, кто способен наладить эффективную коммуникацию со своими клиентами или потребителями. Ваших соперников можно разделить на две группы:

- те, кто принимает своих клиентов как данность и не уделяет внимания поддержанию хорошей коммуникации с ними;
- те, кто способен «прочитать письма на стене» и старается соответствовать вашему стандарту обслуживания клиентов.

Вам не стоит бояться первых, по крайней мере пока они не перешли в другие руки и у них не появились новые лидеры.

Что касается вторых, то к тому моменту, когда они достигнут вашего сегодняшнего состояния, вы уже успеете уйти далеко вперед. Какие мероприятия по улучшению коммуникации запланированы в вашей организации на следующие двенадцать месяцев?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ЭФФЕКТИВНА ЛИ ВАША КОММУНИКАЦИЯ С КЛИЕНТАМИ?		Да	Нет
Поступали ли в последние три месяца жалобы от клиентов на качество поставляемых вами товаров или услуг?			
Если один из основных клиентов выразит неудовлетворенность, вы			
пошлете ему письмо или факс	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
поговорите с ним по телефону	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
организуете личную встречу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Сообщаете ли вы о любых изменениях в продукции, уровне обслуживания и цен заранее, еще до их появления?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Перечислите пять способов, при помощи которых вы можете попытаться быть ближе к клиентам и их потребностям			
1.....			
2.....			
3.....			
4.....			
5.....			
Привели ли предложения клиентов — к которым вы прислушались и приняли как руководство к действию — к появлению новых товаров или услуг в последние двенадцать месяцев? Укажите эти товары или услуги.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Есть ли у вас планы по совершенствованию обслуживания клиентов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Чуть не забыл — хорошая коммуникация с клиентами вознаграждается. Если вы удовлетворяете их потребности, то они дают благоприятные отзывы о вас другим потенциальным клиентам. Устные рекомендации — это самый мощный маркетинговый инструмент в мире. И обходится он абсолютно бесплатно.

## Нервный докладчик

На горизонте появилась черная туча. После пяти суматошных, но успешных лет работы дилером по облигациям в банке Дженнифер Хаксли предложили пост руководителя нового маркетингового отдела в финансовом управлении корпорации. Это было большим повышением, но Дженнифер чувствовала, что готова к нему. Она в течение двух лет работала на руководящей должности. Она окончила университет по специальности «экономика и бизнес» и специализировалась в области маркетинга. Кроме того, несмотря на активную общественную жизнь, она училась по вечерам и приобрела квалификацию специалиста по маркетингу финансовых институтов. Она уже работала в тесном сотрудничестве с финансовым управлением корпорации, и один из ее приятелей в управлении шепнул ей, что ее рассматривают как основного кандидата на должность. Но имелось одно препятствие...

Требования, предъявляемые к кандидатам на эту должность, включали «уверенность в себе и развитые навыки коммуникации и презентации». Для проверки навыков презентации финансовый директор корпорации и его коллеги попросили пятерых вышедших в последний тур претендентов — включая Дженнифер — представить им разработанную маркетинговую стратегию на три года вперед. Дженнифер беспокоило не содержание — у нее была масса полезных идей относительно того, каким образом банку улучшить свою почти отсутствующую маркетинговую политику, — а мысль о том, что ей предстоит докладывать высшему руководству корпорации... «Но тебе все время придется этим заниматься, если ты получишь эту должность, — подбадривал Дженнифер ее приятель Дэвид, работавший менеджером в другом банке. — Тебе нужно просто собраться».

Назначенный день приближался, и Дженнифер все больше волновалась. Она записала свой доклад и пыталась выучить его слово в слово. Она тренировалась перед зеркалом, стараясь выглядеть спокойной и уверенной в себе. Она пыталась найти достойные ответы на критические замечания, которые — она понимала это — обязательно будут. Тревога не давала ей уснуть по ночам. В конечном итоге врач прописал ей снотворное. Таблетки успокоили Дженнифер, но во время собеседований она чувствовала себя вялой и как будто одурманенной. Презентация показалась ей дурным сном. Дженнифер не получила эту должность, но она твердо решила преодолеть свой недостаток, мешающий ее карьере. Как ей нужно подготовить себя к следующей возможности?

Навыки презентации, или способность к эффективным публичным выступлениям, в настоящее время необходимы любому руководителю. К таким выступлениям относятся не только внутренние презентации — например, представление коллегам предлагаемых инноваций, — но также презентации клиентам, семинары и конференции.

Моя профессия заставляет меня принимать участие в огромном количестве презентаций перед разными по размерам аудиториями в разных странах. «Вы по-прежнему волнуетесь?» — иногда спрашивают меня. «Да, — от-

вечая я, — перед необычными или важными выступлениями». Однако большое волнение бывает даже полезным. Учащенное сердцебиение, прилив адреналина, дрожь — все эти физические изменения являются подготовкой организма к предстоящим исключительным усилиям. Однако необходимо удерживать волнение на приемлемом уровне. Лично я обнаружил, что глубокого дыхания и расслабления непосредственно перед выступлением вполне достаточно, чтобы поддержать меня в рабочем состоянии. Однако этот прием помогает лишь тогда, когда я действительно уверен в содержании выступления, в его уместности или соответствии данной аудитории, а также в качестве вспомогательного материала. Кроме того, мне требуется тщательно отрепетировать свою речь. Если я выступаю один, то мне достаточно мысленно повторить свое выступление, а опыт помогает мне представить аудиторию. Однако даже в этом случае мне необходимы некоторые практические приготовления, например, чтобы убедиться в исправности технических средств. Если в презентации задействовано несколько человек, то нам могут потребоваться одна или две настоящие репетиции.

Когда я познакомился с Дженнифер Хаксли и она рассказала мне свою историю, ей предстояло участвовать в такой же процедуре отбора кандидатов, но уже в другом банке, и она чувствовала, что ее прежние ощущения возвращаются. Я посоветовал ей не тревожиться из-за своего волнения. Как я уже говорил, волнение повышает ваш уровень энергии. Мы обсудили содержание доклада Дженнифер, убедились, что он содержит вступление, основную часть и заключение, что выступление укладывается в отведенные тридцать минут, оставляя еще пятнадцать минут для ответов на вопросы. «Держите основные пункты вашего доклада в голове, — предложил я, — и используйте слайды, чтобы раскрыть их содержание, а также в качестве конспекта. Тщательно проверьте свои слайды и убедитесь, что они четкие и удобочитаемые. Старайтесь выражать свои мысли как можно понятнее и проще. Просто будьте собой — покажите все лучшее, что в вас есть, — и не пытайтесь играть какую-то роль. И последнее, Дженнифер, не забывайте о том, что вас в определенном смысле можно сравнить с акробатом на проволоке — вы в любом случае должны улыбаться!» Дженнифер рассмеялась и сказала, что постарается. В этот раз она получила работу — плюс доброжелательные отзывы о ее навыках презентации.

## Словоохотливый председатель

Никто в компании DMKG. одной из крупнейших фирм по оказанию консультационных услуг в сфере бухгалтерского дела и менеджмента, не работал больше, чем Элистер Джексон. Большую часть времени он тратил на совещания и, будучи главным компаньоном, обычно занимал кресло председательствующего. Он был словоохотливым и общительным человеком, любившим долгие деловые обеды, а также превосходным организатором и политиком. Он любил сначала высказывать свое мнение, а затем пускаться в обсуждение, обычно не забывая о своем статусе и положении в организации. Он ненави-

дел работать «от и до», а также людей, которые рано уходили с его совещаний, и особенно под неубедительным предлогом, что их ожидает важный клиент или что им нужно успеть отправить с вечерней почтой срочное письмо. Он недолюбливал младших компаньонов, которые прерывали полет его фантазии. Он был твердо убежден, что является превосходным председателем. «Я веду всех за собой, как Маргарет Тэтчер. — хвастался он. — Очень давно меня посылали на курсы, где преподавали искусство проведения совещаний, но я обнаружил, что они не могут меня ничему научить».

Когда в компании DMKG ввели практику оценки эффективности работы сотрудников (со стороны коллег, подчиненных и начальника), Элистер Джексон испытал сильнейший шок. Глава компании показал ему отчет, в котором под заголовком «навыки коммуникации» были суммированы его недостатки в роли председательствующего:

1. Совещания под председательством Э. Дж. никогда не начинаются и не заканчиваются вовремя. Он проявляет высокомерное пренебрежение к времени других людей, а также к их мнению и профессиональным советам.
2. Он слишком любит звук своего голоса. Он никогда не выражает свои мысли кратко. Его умение слушать находится на минимальном уровне.
3. Э. Дж. редко имеет письменную повестку дня и никогда не объявляет о ней заранее. Он все планирует в последнюю минуту, обычно перед самым началом совещания.
4. Никакого контроля за ходом совещания — он позволяет своим любимчикам молоть вздор и не следит за тем, что они отклоняются от темы.
5. Дает понять, что самое важное — это политическое положение его отдела и подразделения, и многие из его совещаний имеют целью отсрочить или избежать решений, которые могут негативно повлиять на это положение.

«Вздор! — с жаром отреагировал на эти замечания Элистер Джексон. — Я знаю, что у меня много врагов и что многие завидуют моим успехам, но вы, занимая такую должность, должны знать правду и не обращать внимания на высказывания этих смутьянов. В конце концов, я же главный компаньон». Глава фирмы достал другой лист бумаги. «Эти выводы сделаны на основании оценки двадцати шести ваших коллег и восьмидесяти девяти младших партнеров и менеджеров, которые присутствовали на ваших совещаниях или работали над совместными проектами, а также четырех писем от клиентов, выражавших свое недовольство от совещаний с вами. Разумеется, моя собственная оценка вашего поведения на моих совещаниях подтверждает эту точку зрения. Что вы намерены с этим делать?»

Возможно, не так уж много руководителей оказываются такими непригодными для кресла председательствующего, как Элистер Джексон. Однако лишь у немногих из нас навыки председательствования не нуждаются в совершенствовании.

Слово «председатель» звучит достаточно официально. Оно вызывает ассоциации с формальными процедурами, как в парламентских комитетах или таких учрежденных статутом органах, как собрания акционеров, заседания советов директоров или доверительных собственников. Иногда эти формальные навыки являются полезными: они достаточно точно определяют роль, которую вам следует играть, чтобы отвечать законным ожиданиям всех заинтересованных сторон. Ярким примером председательствующего, ведущего дело в таком официальном ключе, можно считать судью в судебном заседании.

Однако я предпочел, чтобы вы, находясь в кресле председателя, думали о себе как о человеке, который управляет межличностной коммуникацией. Я понимаю, что это определение похоже на профессиональный жаргон, но оно охватывает не только те ситуации, в которых вас избрали или назначили председателем и обязали следовать процедурным правилам.

Так, например, тренер спортивной команды в перерыве между таймами управляет коммуникацией; тем же самым занят дирижер оркестра во время репетиций.

Когда несколько человек собираются вместе, они естественным образом начинают общаться между собой: возникает двусторонний или многосторонний разговор. Когда речь идет о бизнесе, такой разговор должен быть целенаправленным и эффективным.

Это требует определенного навыка как от лидера, так и от членов его команды (подобно считать присутствующих на совещании командой с взаимодополняющими знаниями, опытом и навыками, перед которой поставлена четкая цель).

Ваша задача — вести дискуссию и управлять ею таким образом, чтобы достичь поставленных перед совещанием целей. В главе 9 мы более подробно рассмотрим требования, которые предъявляет вам роль председательствующего.

Прежде чем закончить с печальным примером Элистера Джексона (вероятно, вы догадались, что он предпочел досрочно выйти на пенсию и заняться политикой), следует сказать несколько слов об аттестации работников.

Помните о том, что все эти коллеги, подчиненные и начальники (или мужья, жены, сыновья и дочери) сообщают свои впечатления о вас. Они объективны в том смысле, что у данного человека действительно сформировалось такое впечатление. Но это утверждение не является объективным суждением о том, какой вы на самом деле, — об этом знает только господь Бог.

Однако совокупные данные — сумма впечатлений — должны восприниматься всерьез (но не слишком). Как утверждает венгерская поговорка:

Если один человек говорит, что вы лошадь, посмейтесь над ним.  
Если два человека называют вас лошастью, над этим стоит задуматься.  
А что делать, когда лошастью вас называют трое?  
В этом случае лучше пойти и купить себе седло.

## «НЕТМА Лтд.»

«НЕТМА Лтд.», образовавшаяся десять лет назад в результате слияния двух фирм, представляет собой среднюю по размеру производственную компанию. Компания переживает тяжелые времена. Она производит электрические машины, переключатели, соединительные устройства и разъемы на трех предприятиях с общей численностью персонала 750 человек. Новые конкуренты, особенно из Тайваня и Малайзии, за три последних года снизили долю рынка, приходившуюся на «НЕТМА Лтд.», с 26 до 9 процентов. Изменения в выпускаемой продукции, вынужденные простои и слухи относительно продажи контрольного пакета акций создали атмосферу неуверенности и даже страха на предприятиях и в офисах компании. Руководство большую часть времени проводило на кризисных совещаниях со своими бухгалтерами и кредиторами. Персонал держали в неведении — не специально, а из-за отсутствия внутренней системы коммуникации, если не считать досок объявлений на каждом из трех предприятий, где вывешивалось все, что удавалось узнать у руководства.

Однажды Билл Хоукинс, который уже девять лет работал в мастерской по утилизации брака, принес на работу местную газету и прочитал в ней объявление о том, что «НЕТМА Лтд.» набирает персонал для работы неполный рабочий день. «Но у них нет вакансий», — раздался хор протестующих голосов. «Конечно, нет, но разве вы не понимаете, — ответил Билл, — что они хотят нас уволить, а на наши места набрать временных работников. Это обойдется им гораздо дешевле, и они смогут конкурировать с Тайванем».

«Но они не могут этого сделать, — возразил профсоюзный активист. — Это было бы незаконным увольнением. Кроме того, до меня дошли слухи, что планируется выпускать новую продукцию, а также что мы собираемся слиться с «Дженерал Электрик». Конечно, если бы они прислушались к нашим предложениям, то можно было бы улучшить качество существующей продукции. Если это могут делать японцы, то нам это тоже по силам. Если бы только...»

«Если бы у нас были лидеры, руководители, которые поддерживали связь с нами», — перебил его Билл Хоукинс. Он встал, подошел к доске объявлений и написал:

«НЕТМА» = Никто никогда мне ничего не говорит.

Затем под одобрительные крики и аплодисменты он вернулся на свое место.

Коммуникация — это источник жизненной силы любой организации. Это требование бизнеса, а не вопрос хороших отношений между людьми. В наши дни надлежащей нисходящей, восходящей и параллельной коммуникации ваш бизнес долго не протянет. Более подробно мы остановимся на этом позже, однако теперь необходимо подчеркнуть два основных момента.

- Важно создать надлежащие системы коммуникации. Слишком много руководителей оставляют этот вопрос на волю случая или включают-

ся в процесс коммуникации только тогда, когда требуется сообщить плохие новости.

- Одной только системы недостаточно. Она имеет тенденцию останавливаться или атрофироваться. Все ваши руководители должны иметь желание к коммуникации, а также уметь ее осуществлять. Система не способна научить.

Не забывайте об одном непреложном законе:

РАЗМЕР + ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ РАЗБРОСАННОСТЬ =  
ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИИ.

Если вы управляете магазином с тремя работниками, то вам не придется особенно беспокоиться по поводу коммуникации. Но если вы собираетесь стать стратегическим лидером бизнеса, как руководитель компании «НЕТМА Лтд.», то вам придется столкнуться с этой проблемой и предпринять какие-то шаги для ее разрешения.

Упражнение

Мои поздравления — вас только что назначили главой компании «НЕТМА Лтд.». Именно это у нас принято называть настоящей проверкой сил! Разработайте свою стратегию улучшения морального климата компании. Особое внимание обратите на состоящую из шести пунктов программу совершенствования — скорее трансформирования — существующей системы внутренней коммуникации.

Могу добавить, что как председатель совета директоров — тоже новое лицо — я надеюсь на наше дальнейшее сотрудничество и уверен, что вы именно тот человек, который превратит компанию в мирового лидера в нашей области.

Пришлите, пожалуйста, свою программу совершенствования коммуникаций к следующему понедельнику — этот вопрос не терпит отлагательства.

1	
2	
3	
4	
5	
6	

Плохой работник

Майкл Уильямс работал в системе образования в качестве консультанта и специализировался на помощи средним школам региона в их стремлении повысить свою эффективность и уровень предлагаемого образования. Он начинал как учитель математики, а затем стал школьным инспектором, впоследствии выбрав новое для себя поле деятельности в сфере консультационных услуг. Эту часть услуг вскоре планировалось приватизировать, но начальник Майкла Джон Денчли выражал сомнения, что Майкл сможет успешно проявить себя в новой конкурентной среде. Дело в том, что Майкл был плохим или в лучшем случае средним работником. Он был не настолько плох, чтобы его можно было уволить, но в его работе отсутствовал всякий блеск. Кроме того, он недолюбливал женщин. Денчли пригласил Майкла на личное собеседование.

«Вы неплохо справляетесь, Майкл, и мы...» — начал Денчли, вспомнив о правиле, что сначала нужно похвалить человека, а потом уже критиковать.

«Отлично, я рад слышать, что вы довольны, — перебил начальника Уильяме. — Это неудивительно, что у меня на десять лет больше опыта, чем у любого другого сотрудника отдела. У некоторых из них еще молоко на губах не обсохло. Взять, к примеру, эту Сару Мидлмен — настоящая буйная феминистка. Вероятно, еще и лесбиянка, — он бросил на Денчли многозначительный взгляд. — Знаете, что она на прошлой неделе заявила в средней классической школе Стокинга...»

Денчли что-то одобрительно мычал (на занятиях для руководителей ему объясняли, как важно уметь слушать). Кроме того, он верил в недиригентную помощь. Однако его обязанности руководителя взяли верх.

«Цель нашей беседы, Майкл, — обсудить качество вашей работы в свете предстоящей в следующем месяце приватизации. Дело в том, что начальник вашего отдела причисляет вас к средним или даже к слабым работникам. Как вы можете это прокомментировать?»

«Какая наглость, — ответил Уильямс. — У меня опыта работы лет на двадцать больше, чем у него. Кроме того, мне непонятно, что он имеет в виду под словами «слабый» или «средний» работник. А вы? Я профессионал, а не цирковое животное. Мы же не управляем супермаркетом, где все измеряется выручкой? Какими стандартами измеряют мой труд?»

«Ну, — ответил Денчли, — речь, скорее, идет о вашем подходе. Люди считают вас немного резким — разумеется, я так не думаю, — поспешно добавил он. — Кроме того, один или два раза клиенты жаловались, что вы им не очень помогли».

«А, вы имеете в виду то письмо от директора средней школы Ленстеда — глупая сучка, недостойная этой должности. Полный вздор. Я нанес больше визитов в школы, чем любой другой сотрудник нашего отдела. Скажите это директору. В моей работе нет ничего — ничего — ничего (он хлопнул ладонью по столу, чтобы подчеркнуть свои слова) слабого, как вы изволили выразиться. Разумеется, я не совершенен — кажется, это нужно вашим менеджерам. Я не собираюсь класть свою жизнь на алтарь эффективности бизнеса. Только не я. Кроме того, вы сами только что сказали, что я неплохо справляюсь с делом. Всего вам хорошего».

Суть эффективного собеседования при аттестации состоит в том, что и руководитель, и подчиненный (мне не нравятся эти термины, но я не могу предложить ничего лучшего для данного контекста) должны прийти к соглашению относительно оценки текущего качества работы и разработать план его улучшения. Описанная выше беседа потерпела провал, поскольку ни Денчли, ни Уильямс не знали, о чем они должны говорить. Они встретились потому, что им было приказано это сделать.

В главе 8 я конкретизирую эти идеи и подробно опишу цели и стандарты проведения эффективной аттестации. Здесь же мы ограничимся несколькими общими моментами, которые иллюстрируются приведенным выше примером.

Обратите внимание, что в беседе отсутствует предмет, поскольку Денчли не может оперировать фактами: у него нет информации о том, достиг ли Уильямс требуемых целей (были ли они вообще поставлены и согласованы?), а также о качестве его работы, оцененном в соответствии с определенными стандартами.

В этом вакууме Денчли оставляет без возражений предположение Уильямса (что мерой является количество посещений школ).

Такие определения, как «средний» или «слабый», остаются для Денчли туманными, и это обстоятельство вновь позволяет Уильямсу без труда уклониться от необходимости серьезных размышлений и самоанализа. Качество коммуникации между собеседниками отражает тот факт, что у них отсутствует общий язык, на котором они могли бы обсуждать свою работу. Кроме того, вы можете видеть, что у Денчли практически не было шансов успешно решить проблему негативного отношения Уильямса к женщинам.

Кстати, кого бы вы уволили первым, Уильямса или Денчли? Вероятно, вы ответите, что никого. Обоим может помочь надлежащее руководство. Впоследствии я дам вам шанс доказать вашу точку зрения.

Любая серьезная аттестация — это нелегкое дело для обеих сторон. Если вы проводите такое собеседование, то должны знать о предъявляемых к нему требованиях. Это

- правдивость,
- помощь,
- тактичность.

Самое трудное — совместить все эти три требования.

Эффективная коммуникация —  
персональная задача

Фраза Майкла Уильямса о том, что он не совершенен, напомнила мне одну историю. Человек много лет искал себе совершенную жену и наконец нашел ее. Но оставалась одна трудность. Она искала совершенного мужа!

Совершенство — это идеал. Идеалы иметь полезно: это окна, через которые в нашу жизнь проникает свет вечности.

Однако в условиях современной жизни они встречаются крайне редко, а, скорее, практически недостижимы. Ни вы, ни кто-либо другой никогда не овладеете в совершенстве искусством коммуникации. **ОДНАКО ВЫДАЮЩЕЕСЯ МАСТЕРСТВО ВПОЛНЕ ВАМ ПО СИЛАМ.**

Вполне возможно, вы узнали себя в одном из шести приведенных выше примеров — причем без всякого удовольствия. Возможно — и это более позитивно, — вы уже начали работать над совершенствованием своих навыков коммуникации.

Это ваш первый набросок маршрута на вершину горы, на которую вам предстоит взобраться. Когда дело касается трудной работы по самосовершенствованию, вы можете заметить, что для большинства людей легче двигаться вперед постепенно, небольшими шажками. Не существует никаких магических формул.

Это вопрос практики, повторяющихся ошибок и, в конечном итоге, обучения. Никогда не сдавайтесь — эффективная коммуникация на работе и в личной жизни слишком важна для вас, чтобы устало остановиться на посредственности.

Прежде чем вы вступите на эту трудную дорогу длиною в жизнь, вы можете, как минимум, убедиться, что самые легкие склоны — обучение ораторскому искусству, чтению и письму — уже остались позади.

Разумеется, в свое время они не казались такими простыми, какими они кажутся при взгляде назад.

Теперь пришло время вспомнить причины, заставившие вас приобрести эту книгу. Легкое чтиво во время перелета в Париж? Или вы намерены серьезно оценить свои навыки коммуникации? Сформулируйте свои цели.

Упражнение

В результате прочтения этой книги я намерен улучшить мои навыки коммуникации в следующих конкретных областях:

1	
2	
3	
4	
5	
6	

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПО НАПРАВЛЕНИЮ К СОВЕРШЕНСТВУ

	Да	Нет
Рассматриваете ли вы эффективную коммуникацию как важную часть своей работы? Видите ли вы ее связь с вашей жизнью в целом?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Достигли ли вы высокого мастерства в искусстве коммуникации? (Спросите мнение супруги, приятеля и по меньшей мере трех коллег по работе, прежде чем дать положительный ответ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Если у вас относительно четкое представление о своих достоинствах, а также о тех областях коммуникации, которые требуют совершенствования? Если да, то выписывали ли вы их на отдельный лист бумаги?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Выбрали ли вы главы этой книги, которые вам хотелось бы изучить первыми, исходя из особенностей вашей личности?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Как вы определите собственную мотивацию к совершенствованию навыков коммуникации:		
1) жгучее желание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) сильное пламя	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) отдельные искры	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) очень слабая	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) отсутствует	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ключевые положения

- Коммуникация имеет место лишь тогда, когда вы вступаете в контакт с людьми, а затем поддерживаете этот контакт. Дистанция, культивируемая некоторыми руководителями, является контрпродуктивной. Нужно жить и работать с людьми как их лидер, а не как далекий начальник. Организующий коммуникацию человек ведет за собой других.
- Не ограничивайте коммуникацию рамками своей организации. Коммуникация с клиентами, перспективными клиентами, поставщиками, партнерами и публикой в целом жизненно важна для благополучия вашего бизнеса. Приходилось ли вам страдать от плохой коммуникации, выступая в роли клиента? В этом случае вы понимаете ее значение.
- Вы не добьетесь больших успехов в карьере — даже если вы управляете только самим собой — без умения публично выступать или проводить презентацию. Волнение естественно, но вам нужно научиться контролировать его. Важность содержания вашего выступле-

ния очевидна, но то, как вы произносите свою речь — навыки презентации. — могут быть не менее важны, особенно в определенных обстоятельствах.

- Первый шаг к управлению коммуникацией — то есть к тому, чтобы помогать другим осуществлять эффективную коммуникацию для достижения общей цели. — обычно заключается в том, что вам поручают руководить обсуждением или выбирают председателем собрания. Относитесь ли вы к этому счастливому меньшинству своих коллег?
- Организации обладают нервной системой коммуникации, которая передает информацию, идеи и воодушевление с различным уровнем эффективности. Важно сформировать хорошую систему коммуникации и обучить своих лидеров и руководящих работников — ключевые терминалы системы — навыкам коммуникации.
- Человеческая природа такова, что людям нелегко быть источником конструктивной похвалы или критики, а также воспринимать их. Но, не научившись этому, вы никогда не станете эффективным лидером.

Как бы я хотел, чтобы господь дал нам способность видеть себя таким, каким видят нас другие, — это избавило бы нас от множества ошибок и глупых идей.

Роберт Берне. «К Луизе»

ГЛАВА 3  
ЭФФЕКТИВНО ГОВОРИТЬ

Говорят, что выступление чем-то похоже на ребенка: его легко зачать, но тяжело родить. Кроме того, выступления похожи на детей тем, что они бывают всех форм и размеров. Они бывают официальными или неофициальными, импровизированными или подготовленными заранее. Рассмотрим все их разнообразие.

Речь, например, представляет собой тщательно подготовленное официальное выступление. Она может произноситься выдающимся оратором или быть приурочена к какой-либо церемонии, как, например, инаугурационная или прощальная речь. Она обращена к конкретной аудитории. Политический лидер, к примеру, произносит ежегодную речь на партийной конференции.

Торжественная речь предназначена для того, чтобы вызвать эмоции у групп или масс людей. Она посвящена какому-то важному предмету, произносится в торжественной манере и, согласно правилам ораторского искусства, обычно бывает приурочена к особым случаям, таким, как праздничные торжества, церемонии выпуска в университете или похороны. Знаменитая

Геттисбергская речь Линкольна — это классический пример торжественной речи. Поскольку настоящие ораторы встречаются редко, этот термин иногда используется для описания напыщенных выступлений, рассчитанных на внешний эффект. Термин разглагольствование, наоборот, используется для обозначения вышедших из-под контроля выступлений. Это длинная, громкая и горячая речь, апеллирующая к страстям или предрассудкам. Она может представлять собой импровизацию или быть тщательно продуманной. Часто она предназначена для того, чтобы воодушевить аудиторию и побудить ее к действию. Выступления Адольфа Гитлера на массовых митингах в Германии перед началом Второй мировой войны были длинными, напыщенными разглагольствованиями.

Выступления можно условно разбить на категории по их цели и содержанию. Дискурс, например, — это довольно длинное, тщательно подготовленное и хорошо организованное выступление на определенную тему, тогда как лекция представляет собой выступление преподавателя перед учениками. Это дискурс на определенную тему, предназначенный для информирования или инструктажа группы учащихся или другой подобной аудитории. Само слово лекция происходит от латинского глагола, который переводится как «читать». Самые эффективные лекции не читаются по бумажке, но предполагают интенсивную предварительную подготовку, включая запись того, что будет говориться. Проповедью, как правило, называют инструктивный религиозный дискурс, обычно произносимый священнослужителем перед паствой. В неформальном общении такие определения, как лекция, проповедь и даже разглагольствование, могут обозначать любую форму нравоучения или морали, включая официальные выговоры, суровые нагоняи, длинные замечания или серьезные увещевания вспомнить о долге.

В настоящее время, и особенно в области менеджмента, выделяют еще одну форму выступления, которая получила название презентации. Эта форма получила такое широкое распространение и очень важна для вас — поэтому в моей книге ей отведена отдельная глава. Мое первое знакомство с презентацией произошло в армии, поскольку она берет начало в исследованиях по психологии инструктажа, проведенных во время Второй мировой войны. Можно выделить две отличительные особенности презентаций:

- широкое применение аудио- и видеонаглядных пособий;
- в презентации часто задействованы несколько человек, и поэтому она является плодом коллективных усилий, напоминая в этом смысле игру.

Многие телевизионные программы, по сути своей, являются презентациями. В промышленности и торговле сегодня доминирует именно этот формат выступлений, и особенно если оно касается продаж и маркетинга и обращено к новым или потенциальным клиентам.

Тем не менее для того чтобы добиться эффективности в любой или во всех этих формах публичных выступлений, вам следует применять в них оп-

ределенные принципы. Я сравнил бы их с законами аэродинамики, только применяются они к способности к коммуникации, или выражению своих мыслей при помощи устной речи. Иногда этой способности человеку явно не хватает, как в приведенной ниже истории.

По мере развития дискуссии становилось все более очевидным, что никто из руководящего персонала компании не понял, что имел в виду управляющий Майкл Манн, когда говорил о том, что ждет компанию, если она не улучшит качество товаров, уровень обслуживания клиентов и не повысит конкурентоспособность. Некоторые восприняли это как завуалированное сообщение о неизбежности поглощения или слияния; другие сделали вывод, что на следующей неделе будет объявлено о значительных сокращениях и увольнении персонала. Эмоции, вызванные атмосферой неопределенности и тревоги, вылились во взаимные обвинения. Наконец, Майкл Манн попытался успокоить волнение и сказал: «Я знаю, что вы считаете, что поняли мои слова, но я не уверен, что вы осознали, что услышанное вами — это вовсе не то, что я имел в виду».

Приведенное выше определение, разумеется, относится как к официальным, или тщательно спланированным, мероприятиям, так и к неформальным ситуациям, когда вам предлагают встать и сказать несколько слов или когда вы открываете или закрываете собрание. Оно даже охватывает беседу — не просто общение, а те ситуации, когда два или несколько человек некоторое время ведут переговоры в непринужденной и спокойной атмосфере, нередко преследуя при этом определенную цель.

В некоторых цивилизациях, включая нашу на раннем этапе ее развития, умение вести беседу считалось искусством. Такие люди, как выдуманные героини книг Джейн Остин или реальный доктор Сэмюэл Джонсон, вызвали восхищение умением выражать свои мысли в обычном разговоре. Они делали это экономно и остроумно, в совершенстве владея языком. Возможно, когда-нибудь мы возродим искусство коммуникации в этой его самой простой и доверительной форме.

А теперь к делу. Я полагаю, что существует шесть основных принципов эффективного выступления, но список этот остается открытым. Сообщите мне, что еще вы могли бы внести в него. Для облегчения запоминания я сформулировал эти принципы в виде инструкций или команд самому себе. Именно эти приказы я обычно отдаю самому себе — хотя и не всегда успешно!

### Выражайся ясно

Ясность — это главный принцип, обуславливающий силу, или эффективность, как устной, так и письменной речи. Таким образом, успешная коммуникация начинается в мозгу. Средневековый поэт выразил эту мысль следующим образом:



То, что хорошо задумано, выражается ясно,  
И слова для его выражения находят без труда.

Ясность мышления ведет к ясности речи: если ваши мысли или идеи несколько запутанны, туманны или расплывчаты, то их труднее будет понять или воспринять.

Таким образом, применение этого принципа начинается задолго до того, как вы попадете в зал заседаний или в кабинет начальника, — с попытки добиться ясности в переменчивой погоде мышления. Для этого потребуются овладеть искусством анализа, синтеза и оценки.

Однако не следует считать, что все ясное автоматически является истинной. Однажды кто-то сказал, что в голове Бернарда Шоу содержится путаница ясных мыслей. Как бы то ни было, а истина не всегда приходит к нам в очищенном и явном виде. Не все золото, что блестит. Ясность — это коммерческая ценность. Она хорошо служит тому, кто готов платить за нее соответствующую цену. В эту цену входит готовность пережить неразбериху, беспорядок и двусмысленность, прежде чем облака рассеются, пыль оседает и вопрос, проблема или образ действия станут абсолютно ясны. Когда речь идет о коммуникации, сочетание правды и ясности становится практически неотразимым, и особенно в долговременном плане.

В наше время одним из таких мастеров применения принципа ясности был фельдмаршал Монтгомери. Его брифинги во время войны превратились в легенду для тех, кто их слышал. Мальчишкой я слушал виконта Монтгомери, когда он посетил свою старую школу и рассказывал о планах высадки союзных войск в Европе. Он выступал в том же самом здании, которое во время войны было штабом союзников, в том же самом зале, где проходило последнее представление планов операции королю Георгу VI и Черчиллю, и поэтому мне, четырнадцатилетнему подростку, было нетрудно ощутить «атмосферу», как любил называть ее Монтгомери. Больше всего завораживала его необыкновенная ясность. Бригадный генерал Эссейм подчеркивает это качество фельдмаршала в книге Рональда Льюина «Монтгомери как военачальник» (1971).

Он мог описать сложную ситуацию с поразительной ясностью и обобщить долгую дискуссию, не делая ни единой пометки. Выступая, он смотрел прямо в глаза слушателям. Он обладал замечательной способностью понять суть проблемы и с удивительной ясностью увидеть ее решение. Было практически невозможно неправильно понять его, какими бы неприятными ни выглядели его слова.

## Будь готов

Достижение ясности цели, содержания и плана — как для официальной презентации, так и неофициального выступления — является основной частью подготовки.

Большинство людей знакомы с девизом скаутов: БУДЬ ГОТОВ.

Разумеется, невозможно быть готовым ко всем случайностям жизни — если не считать общего ощущения общей гибкости ума, которая позволит вам справиться с неожиданно возникающими ситуациями, — но вы можете подготовиться к таким событиям, как того или иного рода публичное выступление.

В вашем распоряжении могут быть несколько недель или несколько минут, но принципы подготовки от этого не меняются.

Манера или степень подготовки могут в значительной степени различаться, однако полезно провести границу между общей и конкретной подготовкой. В этом смысле можно провести аналогию с художником-портретистом — в течение одного часа вам следует мобилизовать все свои знания и опыт.

Знаменитый портретист сэр Джошуа Рейнолдс, первый президент Королевской академии художеств, однажды писал портрет стального магната, чрезвычайно богатого человека, добившегося успеха своими собственными силами. Подобно многим богатым людям, он был очень экономен. Получив счет на несколько сотен гиней — огромная сумма по тем временам, — он ужасно разозлился и отправился с жалобой в студию сэра Джошуа.

«Вы проработали чуть больше двенадцати часов над моим лицом, — заявил он, — а остальное закончили ваши помощники. И за двенадцать часов работы вы требуете от меня более шестисот фунтов? Я не плачу таких денег моим лучшим управляющим».

«Вы платите мне не за двенадцать часов, сэр, — ответил Рейнолдс. — Вы платите за тридцать лет, в течение которых я упорным трудом постигал, что мне делать со своими кистями в течение этих двенадцати часов».

«Вся моя жизнь — это подготовка для любви к вам», — писал Дж. К. Честертон своей будущей жене. По отношению к коммуникации эта общая подготовка начинается еще в школе, когда вы учитесь читать и писать, обсуждать и спорить, а также поднимать руку в классе, когда вы знаете ответ. К ней также относится все ваше последующее обучение — обычно на работе — принципам и практике эффективной коммуникации. Вся эта книга является одновременно обобщением и дополнением той общей подготовки, которая уже имела место на протяжении всей вашей жизни.

Конкретная подготовка охватывает то, что военные называют тактикой, применяемой в различных ситуациях.

Для художника-портретиста она заключается в нанесении грунта на холст, выборе и размещении кистей и красок, обеспечении обогрева и хорошего освещения студии. Возможно, сюда следует включить размышление о личности или чертах характера будущей модели — какую музыку любит слушать этот человек, о чем он предпочитает беседовать или какие прохладительные напитки ему предложить. Ниже приведены эквиваленты для любого вида коммуникации, причем в качестве схемы использовано одно из стихотворений Редьярда Киплинга:

Есть у меня шестерка слуг,  
Проворных, удалых,  
И все, что вижу я вокруг, —  
Все знаю я от них.  
Они по знаку моему  
Являются в нужде.  
Зовут их: Как и Почему,  
Кто, Что, Когда и Где.

(Перевод С. Я. Маршака)

В приведенной ниже таблице я изменил их порядок, но в реальной жизни не важно, какой из этих вопросов вы рассмотрите первым. Это шесть «инструментов», которые вы должны держать у себя в голове остро отточенными и готовыми к работе.

ТАБЛИЦА 3.1. Будь готов - некоторые советы по планированию

ВОПРОС	ПОЯСНЕНИЯ
Кто?	С кем вам предстоит общаться? Попытайтесь представить их — человека, нескольких людей или аудиторию. Каковы их интересы, установки и ценности? Что у них общего с остальными людьми и чем они отличаются?
Что?	Что именно вы хотите сообщить другим? Один из способов ответить на этот вопрос — выработать критерий успеха. Как вы узнаете, успешно ли вы передали другим свои мысли?
Как?	Каков наилучший способ передачи вашего сообщения? Здесь очень важен язык. Мысленно подберите слова для общения с аудиторией. Спланируйте вступление, основную часть и заключение. Если время и место позволяют, найдите и приготовьте наглядные пособия.
Когда?	В коммуникации важную роль играет время. Выработайте ощущение времени, чтобы ваши высказывания воспринимались как имеющие отношение к обсуждаемому вопросу. В одних ситуациях следует говорить, а в других лучше молчать.
Где?	Какова обстановка в том месте, где предполагается коммуникация? Возможно, у вас найдется время посетить аудиторию, где вам предстоит выступать, и переставить, к примеру, мебель. Проверьте акустику (а также обзор, если вы используете наглядные пособия).
Почему?	Чтобы превратить присутствующих в слушателей, вам нужно знать, почему им нужно слушать вас, — и при необходимости сообщить им об этом. Что заставляет их слушать? Это значит, что вы сами должны знать, почему вы стремитесь к коммуникации, то есть понимать ценность или важность того, что вы собираетесь сказать.

На подготовку часто не хватает времени, однако вы редко попадаете в ситуации, когда не удастся выкроить минуту-другую на составление плана. Такие кризисные ситуации обладают тем преимуществом, что они позволяют выявить людей, которые всегда в той или иной степени готовы выступить по определенному вопросу, если в этом возникнет необходимость. Однако человек, обладающий навыками коммуникации, всегда стремится избежать подобных сюрпризов.

Один из уроков, который я усвоил на собственном горьком опыте, заключается в необходимости сохранять гибкость. При планировании любой работы мы, естественно, составляем свой собственный план. Трудность состоит в том, что такой план предполагает определенную картину развития ситуации — однако реальная ситуация может оказаться совершенно иной.

Генри Комптон пришел в ярость от перспективы прокладки автомобильной дороги через поле рядом с его садом. Он тщательно подготовил свою речь, которую намеревался произнести на общем собрании. Он указал десять причин, почему дорога нанесет вред окружающей среде, и особенно среде обитания редко встречающегося пятнистого африканского дятла, изредка прилетавшего на это побережье.

После того как официальные лица изложили свои планы и председательствующий на собрании открыл дебаты, Генри ожидал возможности выступить со своей заранее подготовленной речью, которая была рассчитана на десять минут.

«Учитывая дефицит времени, ограничиваю длительность каждого выступления тремя минутами, — объявил председатель. — Следующий мистер Комптон».

Генри поднялся и приступил к своей десятиминутной речи. Когда он добрался до третьего пункта — это заняло больше времени, чем он думал, — председатель прервал его, и он вынужден был сесть на место. Генри успел лишь повторить то, что говорилось раньше. Его десятый пункт и козырная карта — африканский дятел — так и остался за бортом.

Храня верность подготовленной заранее речи, Генри Комптон не смог должным образом адаптироваться на собрании. Он должен был почувствовать, что большое количество желающих выступить и ограниченное время потребуют от него такой труднодостижимой краткости. Столкнувшись с необходимостью в последнюю минуту изменить свой план, он не смог этого сделать. В результате он упустил свой шанс. Один израильский генерал однажды сказал: «План — это хорошая основа для изменения своей точки зрения».

Выражайтесь просто

Старайтесь, чтобы ваши слушатели не сталкивались с лишними трудностями. В этом смысле простота означает нечто, не отличающееся запутанностью и замысловатостью и доступное для быстрого понимания. Ее не следует

путать с легкостью — этим термином обозначают то, что не требует больших усилий.

Стремление к простоте мышления — это стремление выявить суть предмета, которая является отражением его особенностей, не является составной и не смешивается с другими материями. Такое стремление требует умения анализировать. Мы должны сначала «препарировать, очистить и выжечь», прежде чем доберемся до сути предмета. Упростить — это сделать менее запутанным или трудным и, значит, более легким для понимания, выполнения или использования.

## БУДЬТЕ ПРОЩЕ

Бывший премьер-министр Великобритании Гарольд Макмиллан однажды вспоминал, как после его первой речи перед палатой общин его легендарный-предшественник Дэвид Ллойд Джордж — один из величайших ораторов столетия — пригласил его на встречу. Ллойд Джордж похвалил первое выступление Макмиллана и дал следующий совет: «Если вы рядовой член парламента, вы можете затронуть только один пункт в своей речи (произносить ее можно по-разному, но сконцентрироваться вы должны только на одном вопросе). Министру позволено два пункта. И только если вы премьер-министр, вы можете позволить себе освятить три вопроса».

Теперь мы можем провести полезное разграничение между простотой и излишним упрощением. Простота требует серьезных усилий, особенно если мы должны изложить предмет, отличающийся сложностью, если начать рассматривать его подробно. Но даже в тех случаях, когда тема по природе своей сложна, у нас остается выбор: излагать эти сложности наиболее простым способом или усугублять их структурой своей речи и сложностью языка. Способность просто излагать сложные предметы — но без излишнего упрощения — является одним из признаков хорошего оратора. Не следует попадать и в другую ловушку, приравнивая простоту к упрощенчеству и поверхностности. Простое может быть глубоким по смыслу — точно так же, как за сложностью может скрываться пустота.

## Упражнение

- Назовите представителя вашей профессии, обладающего даром простым языком излагать сложные проблемы — без менторского тона и упрощенчества.
- Назовите один из аспектов вашей работы, который — по общему мнению — труден для понимания непрофессионала. Как вы будете

объяснять (через переводчика) этот предмет племени южноамериканских индейцев, живущих охотой и собирательством?

- Перечислите три причины, почему профессионалы иногда намеренно выбирают самый простой аспект своей работы и максимально упрощают его?

Тем не менее очень важно, чтобы вы осознавали все стоящие перед вами трудности и прокладывали себе путь через все сложности к сути предмета, к основному смыслу явления. Это касается и ученого, и руководителя. Лауреат Нобелевской премии по химии Макс Перуц однажды так выразился о способностях профессора Лоуренса Брэгга, тоже нобелевского лауреата и пионера кристаллографии.

Его мысль скачет с легкостью примы-балерины. Уникальным — и делающим его лекции такими удивительными — является сочетание всепроникающей логики и образности. Многие его успехи в анализе структуры кристаллов основаны на его способности наиболее удовлетворительным — с точки зрения эстетики и физики — образом визуализировать сложное расположение атомов в пространстве. А затем он с триумфальной улыбкой доказывает красоту и естественную простоту окончательного решения.

Куда бы мы ни взглянули, мы везде видим одно и то же: хорошие ораторы естественным образом используют принцип простоты, а плохие загоняют самих себя и слушателей в лабиринт всевозможных сложностей, реальных и вымышленных. Бывший канцлер Германии Вилли Брандт так отзывался о Жане Монне, «отце» Общего рынка: «У него есть способность излагать сложные вещи при помощи простых формул». Несомненно, что в политике простота является признаком таланта государственного деятеля; точно так же она нередко сочетается с выдающимися способностями в науках и искусстве.

Помимо содержания и структуры выступления, принцип простоты применим и к языку. Здесь мы должны вступить в бесконечную битву с бездумным использованием профессионального жаргона в публичных обсуждениях и речах. И вновь цена свободы от этой распространенной профессиональной тирании заключается в знании сложностей и неоднозначности слов и понятий словаря, которым мы пользуемся. В противном случае наша речь будет упрощенной. Возможно, мы должны заслужить право выражаться просто.

«Мне позволительно пользоваться обыкновенным языком, поскольку всем известно, что я могу, если захочу, говорить на языке математической логики, — писал Бертран Рассел в своей книге «Портреты по памяти» (1956). — Я полагаю, что первая работа молодых ученых должна быть написана на профессиональном жаргоне, чтобы ее поняли немногие эрудиты. После этого они могут сказать все, что считают необходимым, на языке, понятном всем другим людям». Его совет применим ко всем, кто должен выступать перед своими коллегами по специальным вопросам.

В практических ситуациях, где желаемый результат коммуникации представляет собой действие, чем проще инструкции или планы, тем выше вероятность того, что люди запомнят и выполнят их. В одном из писем к леди Гамильтон в октябре 1805 года адмирал Нельсон так описывал реакцию капитанов его флотилии на представленную им стратегию надвигающейся Трафальгарской битвы.

Я присоединился к остальному флоту 28-го числа поздно вечером, но не имел возможности связаться с ними до следующего утра. Я был убежден, что мое прибытие — не только в качестве командующего флотом, но и как человека — было желанным. А когда я объяснил им «маневр Нельсона», это было похоже на удар током. Некоторые не могли сдержать слез одобрения — это было ново, необычно и необыкновенно просто. «Это должно привести к успеху, если они только подпустят нас к себе». — повторяли адмиралы.

## Будьте яркими

Вне всякого сомнения, Нельсон сделал свой план сражения ярким. Как это ни странно, он избегал публичных заявлений и речей, что свидетельствовало об отсутствии у него выдающегося ораторского таланта. Тем не менее он обладал способностью к эффективной коммуникации с капитанами и командами своих судов. Даже морской стратегии он мог придать образность и драматизм. А вы можете проделать то же самое с планом сбыта продукции на следующий год?

Принцип яркости охватывает все, что делает вашу речь интересной, захватывающей и привлекательной. Яркий — это значит полный жизни. Смысл этого определения заключается в живости как самого оратора, так и предмета, который он освещает: бодрость, активность, энтузиазм, энергичность, сила, теплота, свежесть, яркость и оживленность. Когда содержание речи ясно и просто, это уже первый шаг к яркости, однако нам, возможно, предстоит еще потрудиться, чтобы это качество появилось на свет.

Нельзя сказать, что эта яркость может быть с легкостью добавлена после завершения подготовительной работы. Она также не является естественным результатом полного выражения всех граней личности — подобно играющему в лучах солнца фонтану. Все публичные выступления, даже по самому незначительному поводу должны доносить «истину, преломленную через личность». Именно истину мы должны оживить и донести до другого человека, а не самих себя. Только в этом случае возникают, по выражению поэта Томаса Грея, «мысли, которые дышат, и слова, которые жгут».

Первое приложение принципа яркости заключается в заинтересованности предметом разговора и людьми, участвующими в этом разговоре, — именно в таком порядке. Интерес — это одна из форм самой жизни, магнетизм, свойственный не предметам, а людям. Естественно, наследственность, воспитание в семье и образование предопределяют наш интерес к определенным областям или предметам. Однако эти области по своей широте мож-

но сравнить с равнинами: люди, предметы, идеи, прошлое, настоящее или будущее. На этих просторах расположено множество «площадок для кемпинга». Более того, у всех нас есть общие черты, и если один человек интересуется тем или иным предметом, то было бы странно, если бы он не нашел еще кого-то, кто разделял бы его интересы.

Однако интерес может представлять собой тихое и скромное направление мысли. Мы можем распознавать его в других, но мы не обязательно стремимся разделить его. Точно так же не все, кто заинтересован в коммуникации, обладают даром пробуждать интерес аудитории. Однако всем нам трудно устоять перед энтузиазмом, который представляет собой разгоревшийся ярким пламенем интерес. Вдохновенный оратор не может быть скучным: он естественным образом воплощает в себе принцип яркости.

## ЖИВИТЕЛЬНЫЙ ЭНТУЗИАЗМ

Энтузиазм заключается в постоянном и интенсивном удовольствии от того, что происходит в жизни вокруг нас, которое соединено со страстной решимостью что-то создать, некий порядок, схему или произведение — с наслаждением и вкусом. Это значит подходить к проблемам, загадкам и препятствиям с инициативой и наслаждением.

Мы способны развить в себе этот драйв, сознательно стремясь к увлеченности, вдохновению, восторгу и эмоциональному подъему даже в самых рутинных и тривиальных вещах, приступая к ним со всей энергией, на которую мы способны. Нам не обязательно показывать неистовство театральных страстей и становиться угрозой для своих друзей. Мы просто должны открыто и искренне радоваться всему, что мы делаем.

Джон Кэссон. «У вас все получается?»; 1970

Помимо этих основных моментов, применение принципа яркости зависит от вашего творческого воображения. Там, где имеет место массовая коммуникация, очень полезным может оказаться театральное чувство «драмы». И Монтгомери, и Нельсон тщательно «ставили» свои коммуникации. «Монти», сверкая ленточками нашивок на своей полевой форме, мог в монологе передать присущий сражению драматизм. Адмирал Нельсон не случайно был влюблен в бывшую актрису, а также настаивал на том, чтобы в день Трафальгарской битвы на нем был синий мундир с золотым кантом. Кроме того, он обладал способностью распознавать великий момент и позволял ему самому говорить за себя — чутье, присущее великим актерам.

На небольших собраниях или при менее драматических обстоятельствах попытка драматизации легко может увести нас на рифы дилетантской театральности. Таким образом, необходимо прежде всего следить за уместностью живой и яркой речи. Я вспоминаю одно из армейских занятий по рытью траншей. После изучения теории новобранцев привели в центр большого поля, вручили лопатки и сообщили, что через тридцать минут поле будет

обстреливаться из пулемета. Никогда в жизни мы так быстро не копали... Это было занятие по довольно скучному предмету, но инструктор сумел превратить его в яркое и запоминающееся.

Один из способов сделать свою речь живой и драматичной — это расцвечивать ее метафорами и аналогиями. Не забывайте, однако, что форма не должна затуманивать смысл, подобно тому, как метод не должен заслонять содержание. Дело в том, что и смысл, и содержание всегда подвергаются опасности быть скрытыми за языком и методами, такими, как метафоры или наглядные пособия.

Проверка осуществляется практикой: понимают ли слушатели смысл сообщения, или они просто смеются над яркой аналогией или цветным плакатом, наглядным примером или запоминающейся фразой?

Один из величайших ораторов и выдающихся политических деятелей античности Демосфен, долгое время боровшийся против постоянных набегов царя Македонии Филипа, однажды сказал своему сопернику: «Ты заставляешь слушателей восклицать: «Как хорошо он говорит!» Я же заставляю их кричать «разобьем Филипа!».

Образы — как визуальные, так и словесные — придают яркость речи. Визуальная метафора или сравнение — это короткая и живая картинка, которая также способствует ясности и простоте. Юмор также способен оживить коммуникацию на рабочем месте, поскольку смех и скука не могут долго жить вместе.

Коммуникация — это серьезное дело, но оно не обязательно должно быть мрачным. Однако яркость, образность или юмор не должны отвлекать внимание от смысла сообщения.

## Будь естественным

Предыдущие четыре принципа в большой степени могут применяться до начала выступления или речи, даже если у вас есть лишь несколько минут, чтобы обдумать, что и как вы будете говорить. Однако принцип естественности относится в первую очередь к стадии самого выступления: он определяет нашу манеру говорить.

Разумеется, этот принцип может оказывать влияние и на наши предварительные планы как относительно предмета, так и относительно методов, которые должны быть или стать для вас естественными.

### НЕ ТРЕБУЮЩАЯ УСИЛИЙ ГРАЦИЯ

Многие вещи — такие, как любовь, сон и непринужденное поведение, — хуже всего получаются тогда, когда мы больше всего стараемся.

К. С. Льюис.  
«Литература Средневековья и Ренессанса»

Когда речь идет о публичном выступлении, искусство (и грация) должны не разрушать естественность, а совершенствовать ее. Здесь наибольшие трудности может вызывать сама ситуация.

Все мы знаем, как трудно вести себя естественно в определенных ситуациях. Мы не задумываясь перепрыгиваем через ручеек шириною в метр, однако расщелина такой же ширины, но глубиной несколько сот метров может вызвать у нас нервную дрожь.

Принцип естественности призывает вас отключить сигналы опасности, посылаемые ситуацией, и говорить естественно, как будто вы находитесь в одной из комнат собственного дома. Однако это легче сказать, чем сделать. Искусство релаксации способно справиться со спазмами, сжимающими горло. Естественные и спокойные манеры телевизионных ведущих представляют собой прекрасный пример для подражания.

Принцип естественности тем не менее нельзя считать разрешением проявлять худшие свои качества перед вынужденной вас слушать аудиторией. Расслабленность легко может превратиться в небрежность, а «естественные манеры» иногда могут восприниматься аудиторией как неуважение или отсутствие должной подготовки. Не следует путать с естественностью и дружественное бормотание или бессмысленную болтовню, усыпанную вставками типа «понимаете».

Отчетливая речь — это принцип ясности, примененный непосредственно к выступлению. Именно наша обычная естественная речь удовлетворяет большинству ситуаций.

Многие учебники по коммуникации много места отводят технике дыхания, интонации, произношению и жестикуляции. Вне всякого сомнения, в этих разделах можно почерпнуть много полезной информации. Однако существует опасность преувеличить роль этих ораторских приемов. Основу все равно составляет ясность и отчетливость речи. Разнообразие интонаций и модуляций основано на индивидуальном интересе и энтузиазме. Если их разучивают перед зеркалом, то результатом может стать либо застенчивость, либо театральность — другими словами, неестественность.

Естественность не следует приравнять к бесстрастности. Она предполагает выражение естественных эмоций, присущих человеческой природе. Образование и культурные традиции учат нас не проявлять публично свои чувства, и это может сделать коммуникацию чопорной и искусственной.

В настоящее время у ораторов вышло из моды плакать на публике, хотя Черчилль в некоторых случаях смахивал слезу. Естественность приходит тогда, когда мы позволяем чувствам, которые испытываем в данный момент — интересу, любопытству, гневу или любви, — окрашивать наш голос или жесты.

Однако они должны подчиняться голосу, а не управлять им. «Я играю лучше всего, когда сердце у меня горячее, а голова холодная», — заявлял актер Джозеф Джефферсон, и этот принцип важен для всех, кто выступает перед публикой.

# Будь краток

Если ясность, простота и яркость описывают качество вашей речи, правда, красота и добродетель определяют ее ценность, то краткость относится к категории количества.

Суть краткости состоит в немногословности речи. В век осознания ценности времени — Бенджамин Франклин говорил, что время это деньги — и управления временем многоречивость является верным способом лишиться интереса коллег, а также потребителей и клиентов.

Ваша способность ограничивать серьезные материи относительно небольшим пространством и временем требует поистине хирургической точности мысли.

Как говорит пословица, семь раз отмерь и один раз отрежь. Нужно отрезать все лишнее или усложненное. Ваша цель состоит в том, чтобы использовать ровно столько слов, сколько необходимо для выражения вашей мысли, — и не более.

## Упражнение

Выберите по строфе из трех разных стихотворений ваших национальных авторов и выпишите их или распечатайте на компьютере. Теперь взгляните, нет ли в них лишних слов. Если есть, удалите их, даже если это нарушит рифму.

Повторите это же упражнение с одним из абзацев утренней газеты.

Иногда ваше публичное выступление ограничено определенным временем. Если нет, я предлагаю наложить самоограничение. Зачем? Потому что вы не должны впустую тратить время — свое собственное и других людей. Покажите, что вы уважаете и цените время других, во всех своих выступлениях придерживаясь принципа максимальной краткости.

Дениз Трумен была разочарована, когда совет графства не продлил ее контракт на ведение курсов обучения рациональному использованию времени. Она думала, что первые три занятия прошли успешно. Кроме того, она была независимым консультантом и ей приходилось одной воспитывать ребенка — в этих обстоятельствах она не могла себе позволить лишиться своего бизнеса. Поэтому она попросила о встрече Дэвида Софтвела, начальника отдела менеджмента.

«Если посмотреть на отзывы. Дениз, то в них присутствует один общий момент — вы слишком много говорите. Людям нравятся ваши объяснения, но вы слишком многословны. В четырех случаях, к примеру, когда вы объясняли слушателям, что собрания должны начинаться и заканчиваться вовремя, ваши занятия продолжались дольше положенного, и это означало, что обеденный перерыв сокращался наполовину».



Рис. 3.2. Приоритеты речи

Это помогло Дениз — а возможно, поможет и вам — подумать о содержании своей речи и представить ее в виде трех концентрических кругов с разным приоритетом:

- Должен** Основа того, что вам нужно сказать, и именно этому нужно посвятить основное время.
- Хочу** Важно, но вторично. В зависимости от имеющегося в наличии времени оно может содержаться в вашем выступлении или в последующей дискуссии. Кое-что из этой категории можно опустить.
- Могу** Второстепенный материал. Если время ограничено, его можно опустить или изложить в письменной форме.

Однако у любого достоинства есть и обратная сторона. В этом смысле краткость не является исключением. Если вы не будете соблюдать осторожность, ваша немногословность может превратиться в грубость, безразличие или таинственность. Между прочим, слово «лаконичность» происходит от греческого названия спартанцев, народа, который был известен своей немногословностью. Избегайте такой краткости, которая оставляет впечатление равнодушия. Вежливость является основой эффективной коммуникации.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОММУНИКАЦИИ

- |  | Да                       | Нет                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| «Матч выигрывается еще до выхода на поле». Считаете ли вы, что эта относящаяся к спорту поговорка применима к публичным выступлениям?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Тратите ли вы время на то, чтобы спланировать свое выступление — перед собраниями, собеседованиями и телефонными звонками и непосредственно во время этих событий? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОММУНИКАЦИИ

Да Нет

Кто-нибудь говорил вам в течение прошедшей недели, что ваша речь не- достаточно ясна?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы предпринимали какие-либо шаги для улучшения ясности мышления?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Какое из следующих заявлений наиболее точно описывает вас?		
«У него/нее есть дар делать сложные вещи простыми».	<input type="checkbox"/>	
«Он/она склонен превращать даже самые простые вещи в нечто слож- ное и запутанное».	<input type="checkbox"/>	
Можно ли сказать, что вас, как оратора, отличает энтузиазм, заинте- ресованность и яркость? (Дайте отрицательный ответ, если по отноше- нию к вам, а также к тому, что вы говорили или писали в течение последнего года, применялись следующие слова: скучный, утомитель- ный, безжизненный, без творческой искры, монотонный, неинтересный или прозаичный.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вам трудно расслабиться и быть самим собой в процессе коммуника- ции?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пользуетесь ли вы репутацией человека, отличающегося краткостью ре- чи и составляющего сжатые письма и служебные записки?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обнаружили ли вы, что начинаете получать удовольствие от процесса коммуникации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ключевые положения

- Выступление может принимать различные формы, от официаль-  
ных — торжественные речи, дискурсы, лекции, проповеди, презента-  
ции — до неофициальных. Ко всем этим формам применимы шесть  
принципов, которые управляют искусством коммуникации, или вы-  
ражения своих мыслей при помощи устной речи. Применяйте их, и  
вы станете хорошим оратором.
- **ЯСНОСТЬ** делает вашу коммуникацию безоблачной и прозрачной.  
Чистое небо свободно от облаков, тумана и дымки. По отношению к  
речам это означает отсутствие путаницы и легкость понимания. Яс-  
ность определяется не словами и предложениями. Ценность ее за-  
ключена внутри: этот принцип должен применяться к самому источ-  
нику речи, то есть к мысли.
- **ПОДГОТОВКА** предполагает активные и сознательные намерения и  
усилия перед действием. И наоборот, отсутствие подготовки означа-

ет, что вы не подумали или не приложили усилия для того, чтобы  
приготовить себя к тому, что должно или может произойти. В этом  
случае вы похожи на футбольную команду, которая не тренируется и  
не составляет планов перед матчем.

- **ПРОСТОТА** позволяет вашим слушателям не отвлекаться на ненуж-  
ные нагромождения и сложности. Однако не следует скатываться до  
упрощенчества или пренебрежительного отношения к аудитории —  
даже если вы выступаете перед детьми.
- **ЯРКОСТЬ** — это жизнь. Это качество имеет в своей основе энтузиазм,  
который должен присутствовать в сердце и мыслях выступающего.  
Однако этот энтузиазм должен проявляться в вашей речи.
- **ЕСТЕСТВЕННОСТЬ** предполагает, что вы остаетесь самим собой. Со-  
держание и форма вашей речи должны отражать вашу внутреннюю  
сущность. Эффективная коммуникация — это истина, преломленная  
через личность.
- И последнее, но не менее важное, это **КРАТКОСТЬ**. Сформулируйте  
все, что вы хотите сказать, в наиболее сжатом виде, отбросив все  
лишнее. Используйте слова экономно, как патроны, поскольку один  
точный выстрел стоит сотни промахов.

Говорите четко, используя как можно меньше слов, но всегда ясно. Цель  
речи не хвастовство, а понимание.

Уильям Пени

ГЛАВА 4  
УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Задача этой главы — помочь вам стать хорошим слушателем. Умение слу-  
шать называют забытым искусством или игнорируемым навыком коммуни-  
кации. Несколько лет назад, когда я собирался написать книгу на эту тему,  
меня удивила реакция своего делового партнера. «Слушать? Нет, нет. Это  
для домохозяек.

Все согласны, что умение слушать — это хорошая вещь, но она не при-  
носит прибыли. Все наши бестселлеры связаны с непосредственной выгодой  
для читателя или его бизнеса. Взгляните на наши названия — все они прак-  
тичны и предлагают руководство к действию, которое в конечном итоге оку-  
пает затраты».

Вероятно, я слушал его — в том смысле, что последовал его совету и не  
написал эту книгу. Теперь я должен последовать своему собственному прин-  
ципу краткости, чтобы в одной главе изложить все, что мне известно об уме-  
нии слушать.



## ОТВЕТ ФИЛОСОФА

Эпитект; который жил в первом столетии нашей эры и был рабом в Риме, в конце концов получил свободу и стал преподавать философию своим последователям.

• Эпитект, я часто приходил к тебе, желая послушать твои речи, но ты никогда не отвечал мне. Умоляю, скажи мне что-нибудь».

«Как ты думаешь, — ответил философ, — существует ли на свете среди прочих вещей искусство говорить так, чтобы слушатели извлекали из сказанного выгоду?»

«Да..

• А разве выгоду извлекают все слушатели — или только некоторые? Поэтому, кроме искусства говорить, существует и искусство слушать. Чтобы сделать статую, нужно искусство, но не меньшее искусство нужно для того, чтобы правильно увидеть ее».

Из книги 'Лучшие афоризмы Эпитекта'  
под ред. Х Кроссли (1909)

Довольно непривычно говорить об умении слушать как об искусстве. Для меня это значит определить набор приемов, которые можно освоить или выучить. Таких приемов много, но они не имеют особого значения. Слушать — это значит внимательно вслушиваться, сосредоточиться на собеседнике и на том, что он говорит. Если вам кажется, что это просто, вспомните турецкую пословицу: «Для того чтобы слушать, нужно больше ума, чем для того, чтобы говорить».

Если вы хотите научиться лучше слушать, то вам, возможно, придется радикально пересмотреть свое отношение к жизни и к другим людям. Но стоит ли оно того? Возможно, мне нужно последовать примеру моего издателя и начать с выгоды.

## Выгода от умения слушать

Какую пользу может принести вам эта довольно редкая способность — умение слушать? Как она способствует вашему благополучию? Позвольте мне подчеркнуть некоторые преимущества, которые могут послужить для вас мотиватором для совершенствования этого навыка.

## Слушание — это основной метод обучения

По утверждению изобретателя и бизнесмена сэра Клайва Синклера, «вокруг полным-полно идей». Следует добавить, что не хватает только ушей, которые умеют слушать, и предпринимательских навыков, необходимых для продвижения этих идей на рынок. Прислушивайтесь к идеям и новой информации!

## ПОРТРЕТ ФИНАНСОВОГО МАГНАТА ЛОРДА РОЯ ТОМСОНА

Его способность концентрироваться была поразительной. Он низко склонялся над пачкой счетов и проникал в самую суть того бизнеса, который он собирался приобрести. Цифры и статистические данные были его главным, но ни в коем случае не единственным путеводителем в бизнесе. Один талантливый шотландский бухгалтер сказал, что не встречал человека, который мог бы сложить колонку цифр быстрее его, пока не познакомился с Роем. Более того, он никогда не забывал цифр. Казалось, он лучше разбирается в цифрах, чем бухгалтеры, и лучше знает законы, чем юристы... Ко всему тому, что он получал благодаря умению сфокусироваться, добавлялась живость и остроумие ответов. Он не был одним из тех молчаливых воротил бизнеса, которые слышат ваши слова, но не считают нужным показывать это. Все, кто говорили с ним, обязательно получали ответ, углублявший и развивавший тему, иногда сопровождавшийся уместной шуткой.

Точно так же никто из интервьюеров не мог превзойти его в умении извлекать информацию. Он был заинтересован, чтобы компаньоны давали дополнительную информацию по какой-то текущей проблеме или даже открывали для него новые горизонты. Одна из самых известных в Америке журналисток, которая провела в беседе с ним несколько незабываемых часов, так отзывалась о нем: «Можно сказать, что его простота обезоруживает... Я была абсолютно не готова к его детскому любопытству ко всему на свете. У него полно вопросов по любой теме. Он досуха выжимает любого, и это необычайно лестно. Неудивительно, что он знает по-немного обо всем».

Поздравительная статья редактора "Таймс",  
одной из принадлежащих Рою Томсону газет.

Мы воспринимаем информацию и идеи главным образом при помощи двух органов: глаз и ушей. Читая эти строки, вы используете глаза.

Книги, газеты и текст на экране компьютера, которые вы можете читать или просматривать, на первый взгляд кажутся основным каналом получения информации, оставляя слух на втором месте.

- Слушатель часто бывает одним из многих, тогда как при прочтении книги вы предоставлены самим себе.
- Вы можете вернуться на несколько страниц назад и повторно прочитать материал, а просьба к оратору повторить сказанное часто невозможна или неуместна.

Однако в получении информации при помощи слуха есть и свои преимущества. Опытный оратор, к примеру, отбирает факты таким образом, чтобы сжать и объединить информацию и донести до вас ее суть. Авторы книг, увы, не всегда столь же экономны.



Большинство людей при разговоре обучаются посредством обратной связи, или реакции слушателей, и соответствующим образом перестраивают свою речь. Лектор, например, может повторить или перефразировать свое заявление, если аудитория выглядит озадаченной. Такого рода гибкие отношения между читателем и писателем установить гораздо труднее.

Несмотря на мое предыдущее заявление о том, что на практике бывает сложно попросить оратора, лектора или диктора повторить какие-то положения, в индивидуальной беседе или на небольших по численности собраниях вы обычно имеете возможность задать вопрос с места или попросить уточнения. У читателей редко возникает возможность задать вопрос автору.

И последнее — на слух мы можем воспринимать информацию, которая не существует в письменном виде. Возможно, кому-то не хватило времени ее записать, или у человека отсутствовали мотивация и навык изложить все на бумаге.

«В определенном смысле любой человек превосходит меня, — писал Эмерсон, — потому что я учусь от него». Каждый человек, которого вы встречаете, это ваш потенциальный учитель, если только вы способны найти то, чему можно у него научиться. Они не выставят вам счет. Даже скука может вас кое-чему научить — в частности терпению.

Всегда имейте под рукой блокнот или листок бумаги, чтобы вы имели возможность записать свежие идеи или новую информацию. Опытный мыслитель знает, что идеи имеют обыкновение ускользать и забываться, и поэтому он фиксирует их при помощи карандаша и бумаги. Следуйте рекомендациям китайской пословицы: «Самая сильная память слабее самых бледных чернил».

## Слушание — это способ помочь людям

Слушать людей в поисках новых идей или информации — это само по себе интересное занятие. Практически каждый человек обладает информацией, которая может быть полезна или важна для вас — возможно, не в данный момент, а позже. Что касается идей — особенно новых или оригинальных, — то в семи сотнях устриц может найтись лишь одна маленькая белая и блестящая жемчужина, но для того, чтобы ее обнаружить, надо раскрыть все раковины.

Однако существует еще один, менее интересный аспект слушания, когда оно рассматривается как помощь другим. Профессиональные помощники — адвокаты, врачи, психологи и консультанты — прекрасно осознают потребность человека быть выслушанным, особенно в моменты стресса, волнения, перемен или растерянности, которые случаются в жизни любого из нас.

В таких ситуациях нам требуется информация или совет, но больше всего нам нужен человек, который просто выслушает и поймет нас, даст нам выговориться. В современном мире наблюдается все усиливающаяся тенденция обращаться к профессионалам, однако просто выслушать вас может

приятель, сосед или коллега. Без особых усилий со своей стороны вы способны принести большую пользу людям.

Вы можете возразить, что подобное слушание отнимает много времени. Да, конечно. Я не думаю, что вам нужно выделить время для всех, кто хочет привлечь ваше внимание своими проблемами. Вы не обязательно должны стать для них добрым самаритянином. Однако вам следует помнить, что — как и во многих других областях — значение имеет качество слушания, а не его количество. Некоторые исследования дают основание предположить, что если вы слушаете вполуха, то человек придет к вам со своими проблемами вновь. Таким образом, совершенствование вашего умения слушать может сэкономить время и вам, и другим.

Не следует недооценивать добро, которое вы сделаете, просто выслушав человека. Элтон Майо писал: «Один друг, один действительно понимающий нас человек, который берет на себя труд выслушать наши проблемы, может изменить наш взгляд на мир».

## Слушая сами, вы формируете слушателя

В сфере человеческих отношений наблюдается сильная тенденция взаимности, или эквивалентности. Вы получаете то, что отдаете. Если вы сами слушаете, то будут слушать и вас. Если вы говорите, то в ответ услышите речи других.

Я понимаю, что этот принцип на первый взгляд противоречит взаимодополняющей природе человеческих отношений. Если мужчина относится к женщине так, как подобает мужчине, то ей нужно относиться к нему так, как должна относиться к мужчине женщина. Естественная реакция на хорошего оратора — это внимание. Это похоже на игру, где соперники делают ходы по очереди. Если вы исполняете роль слушателя, пока собеседник говорит, то велика вероятность того, что и он будет слушать вашу речь, причем с той же долей внимания, которую продемонстрировали вы.

«Я научу ваши уши слушать меня более внимательно», — говорит один из шекспировских персонажей. Составляя план этой книги, я намеревался поместить данную главу перед главой, посвященной умению говорить. Может показаться, что я хотел поставить телегу впереди лошади. Устная коммуникация — способность хорошо говорить — стоит на первом месте среди необходимых или желательных качеств руководителя, а умение слушать среди этих качеств упоминается редко. Однако если вы задумаетесь над этим вопросом, то поймете, что первое требование к говорящему — это сформировать слушателя. Здесь можно провести аналогию с бизнесом: если вы не сумеете приобрести и сохранить клиентов, то скоро лишитесь своего бизнеса. Таким образом, изучение слушания логически должно предшествовать изучению умения говорить.

Важность формирования слушателя или аудитории — не нужно думать, что они уже существуют, — трудно переоценить. Музыканты, к примеру, расскажут вам, что качество слушателей изменяется от концерта к концерту и

что аудитория, умеющая хорошо слушать, совершенствует исполнительское мастерство оркестра. Как человек, зарабатывающий себе на жизнь публичными выступлениями, я могу собственным опытом подтвердить этот факт. Один из наших величайших парламентских ораторов Уильям Питт-младший однажды сказал, что «красноречие определяет аудитория, а не оратор».

Вот такую пользу может принести вам совершенствование своего умения слушать. Что вы на это скажете? Как это ни парадоксально, первый шаг заключается в понимании того, что значит слушать плохо.

## Болезнь невнимания

Люди часто путают понятия «слушать» и «слышать». Но выражение «я слышу, что вы говорите» по своему смыслу вовсе не эквивалентно заявлению «я вас слушаю». Последнее предполагает, скорее, восприятие не самого сообщения, а просто звуков. Оно предполагает пристальное внимание и открытость к смыслу сказанного, а также анализ его. Шекспир в «Короле Генрихе IV» проводит четкую границу между этими понятиями в диалоге неисправимого старого плута Фальстафа и верховного судьи:

ВЕРХОВНЫЙ СУДЬЯ: От вас не добьешься толку.

ФАЛЬСТАФ: Совершенно верно, милорд. Однако это у меня, скорее, припадки невнимания и острого неповиновения, застарелая болезнь, которую страдают мои уши.

(Перевод Б. Пастернака)

Многие из нас страдают, подобно Фальстафу, «болезнью невнимания». Слишком часто слушание воспринимается в негативном плане, как просто ожидание своей очереди говорить. Вот несколько симптомов этой болезни невнимания.

## Выборочное слушание

Выборочное слушание не следует путать с приливами и отливами внимания, которые характеризуют опытного слушателя. Выборочное слушание означает, что вы запрограммированы не слышать определенные предметы или темы. Непревзойденного мастерства в этой области достиг Адольф Гитлер: он хотел слышать только хорошие новости. Тот, кто приносил ему плохие известия или сообщал правду, встречался в лучшем случае со стеклянным взглядом и оскорблениями.

Опасность выборочного слушания заключается в том, что оно может стать привычным или подсознательным: мы абсолютно не осознаем, что стремимся слушать только определенных людей или льстящие самолюбию

новости, что мы фильтруем и ограничиваем информацию. Однако нашим друзьям и коллегам это хорошо видно. И они начинают предварительно подготавливать для нас материал, пропуская важные фрагменты и приправляя оставшееся полуправдой. При этом они шепчутся в коридорах: «Ему нельзя говорить правду — он не желает ее слышать».

Ваш разум подобен парашюту — он функционирует лучше всего в раскрытом состоянии.

## Постоянное прерывание собеседника

Постоянное прерывание собеседника — это наиболее очевидный признак плохого слушателя. Разумеется, прерывание является неизбежной частью обычного разговора, поскольку мы думаем быстрее, чем говорим. Слушатель нередко способен точно угадать окончание предложения или ремарки. Однако тот, кто перебивает собеседника, зачастую либо ошибается, либо — того хуже — вставляет замечание, которое говорит о том, что он не слушал и не понял смысла сказанного. Нередко люди думают о том, что скажут сами, и оказываются слишком занятыми, чтобы слушать. Сформулировав — даже не до конца — свое замечание, они торопятся высказать его, чтобы приняться за следующее.

Запомните, что даже рыба не попадется на крючок, если научится держать рот закрытым.

## Мечтания

Погружение в мечты может представлять собой естественный способ ухода от непереносимой ситуации, но может являться и симптомом плохого слушания. Очень трудно одновременно думать о двух вещах. Погружаясь в мечты, человек «отключается», и его внимание сосредоточивается на внутреннем «телевизионном экране». Некая внутренняя проблема берет верх над тем, что ему говорят. Плохой слушатель всегда найдет, на что отвлечься. В его мозгу звучит бесконечная болтовня — что делать в выходные, что сказал мистер Джонс, выключил ли я фары в своей машине, если бы я был директором, то... Эмоции могут вызывать появление на «внутреннем экране» ярких картин и заглушать звук. И тогда — прощай, слушание.

## Реагирование на внешние отвлечения

Неудобный стул, шум, жара или холод, яркий свет или полумрак — все это может привлечь внимание слушателя, отвлекая его от оратора и содержания речи. Хороший слушатель попытается каким-либо образом справиться с отвлекающими моментами, а плохой позволит им завладеть его вниманием. Чем выше квалификация слушателя, тем слабее негативное влияние внеш-

них отвлекающих факторов на коммуникацию. Слушание подтверждает или формирует связь, сражаясь с силами, стремящимися разорвать ее. У плохого слушателя нет дополнительных резервов, которые он может использовать в таких тяжелых обстоятельствах.

Стремление избегать трудного или специального материала

Мы все предпочитаем ясные, простые и образные речи и не любим длинные, сложные и скучные — мы от них быстро устаем. У нас не хватает терпения на то, что только кажется трудным, и мы нетерпимы к неумению оратора беречь наше время и силы при помощи принципов эффективного выступления. Однако дело тут не в его ораторских способностях, а в нашем умении слушать. Если путь труден и долог, пройти по нему сможет лишь мужественный слушатель. Слабый духом или ленивый сдастся при первом же препятствии.

Критика использования выступающим наглядных пособий

В тщательно спланированных ситуациях, таких, как презентации, лекции или торжественные речи, один из признаков невнимания — это придирки к качеству или манере подачи аудио- и видеонаглядных пособий. Особенно-сти произношения, акцент или заикание, произвольные движения или манеры — все это может стать предлогом для того, чтобы не вслушиваться в содержание речи. Кроме того, сами по себе наглядные пособия могут, подобно слонам Ганнибала, вызывать страх, раздражать и отвлекать неопытного слушателя. Трудно слушать, когда речь оратора плоха, а наглядные пособия грозят выйти из-под контроля, но именно в этих обстоятельствах легко отличать тех, кто слышит, от тех, кто слушает.

Готовы ли вы к проверке своего умения слушать?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
МОЖНО ЛИ ВАС НАЗВАТЬ ПРИРОЖДЕННЫМ СЛУШАТЕЛЕМ?

Да

Нет

Внимательно ли вы слушаете, когда говорят другие?

☐

☐

Когда за обедом вас сажают рядом с незнакомым человеком, всегда ли вы стремитесь найти с ним общие интересы?

☐

☐

Верите ли вы, что у каждого человека есть чему поучиться, что он может поделиться с вами чем-то полезным для вас — теперь или в будущем?

☐

☐

Можете ли вы не обращать внимания на такие факторы, как личность человека, его голос или манера говорить, чтобы выяснить, что он или она знает?

☐

☐

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
МОЖНО ЛИ ВАС НАЗВАТЬ ПРИРОЖДЕННЫМ СЛУШАТЕЛЕМ?

Да

Нет

Любопытный ли вы человек, интересующийся людьми, идеями и явлениями?

☐

☐

Реагируете ли вы улыбкой, кивком или словами одобрения на обращенные к вам слова? Поддерживаете ли вы зрительный контакт с собеседником?

☐

☐

Делаете ли вы заметки?

☐

☐

Хорошо ли вы осознаете собственные предубеждения, «белые пятна» и допущения, понимаете ли вы, что они могут создать вам проблемы как слушателю? Контролируете ли вы их?

☐

☐

Проявляете ли вы терпение в отношении людей, которым трудно выразить свои мысли?

☐

☐

«Ваша беда в том, что вы не слушаете». Как часто вам это говорили?

Никогда

☐

Однажды

☐

Время от времени

☐

Часто

☐

Открыты ли вы для точки зрения других людей?

☐

☐

Прислушиваетесь ли вы к эмоциям говорящего, а не только к содержанию его речи?

☐

☐

Часто ли вы размышляете над словами оратора, заново формулируете или перефразируете их, чтобы убедиться, что вы все правильно поняли?

☐

☐

Навыки слушания

«Тот факт, что люди рождаются с двумя глазами и двумя ушами, но только с одним языком, — писал маркиз де Севинье, — заставляет предположить, что они должны смотреть и слушать в два раза больше, чем говорить».

Убеждая вас полюбить слушать других, перейти от негативного восприятия к позитивному, от симптомов болезни к признакам здоровья, я свел в таблицу пять навыков хорошего — очень хорошего — слушателя.

Вы должны вспомнить случаи, когда вам удавалось проявить их все, и поэтому вопрос, скорее, заключается в расширении и углублении диапазона их применения, чем в обучении чему-либо с нуля.

ТАБЛИЦА 4.1. Навыки слушания

Желание слушать	Первым идет желание слушать. В большинстве ситуаций слушание также требует открытости, стремления в принципе изменить свои мысли или действия.
Слышать сообщение	Следующий жизненно важный ингредиент — это четко воспринять то, что было сказано, — ни грамма больше и ни грамма меньше. Тут могут быть проблемы физического характера, и в этом случае их придется преодолеть. Суть этой стадии состоит не в том, чтобы согласиться или не согласиться, а в том, чтобы точно услышать сказанное.
Интерпретировать смысл	Речь идет о смысле, который вкладывает в свои слова говорящий. Он может быть ясен и понятен. Проверить это можно следующим образом: пересказать собеседнику своими словами смысл его речи, причем так, чтобы он подтвердил правильность вашего понимания.
Тщательно оценивать	Возможно, вы захотите отложить оценку услышанного, чтобы использовать информацию или идеи для процесса творческого мышления. Однако на том или ином этапе вам потребуются оценить значение или ценность того, что вы услышали. Истинно ли это? Полезно ли это?
Должным образом реагировать	Коммуникация — это двусторонний процесс. Поэтому реакция на слова собеседника необходима. Это могут быть просто аплодисменты — или даже молчание. Однако это все равно реакция, которая будет, в свою очередь, интерпретироваться оратором. Убедитесь, что вы реагируете соответствующим образом.

Практически во всех случаях слушания присутствует элемент оценки. Даже если вам, к примеру, дают — человек, облеченный для этого соответствующими полномочиями, — прямые указания, в какой-то момент вы все равно должны решить, подчиняться им или нет. Если на карту поставлены моральные принципы, вы можете принять решение не делать этого. Солдату могут приказывать застрелить безоружного пленного, но он не должен выполнять подобные приказы. Слава богу, такие случаи крайне редки, но последовательность их оценки и реакции присутствует всегда. Поняв смысл сказанного, вы должны оценить степень его истинности. Вы можете, например, согласиться или не согласиться с собеседником, и это неизбежно повлияет на вашу реакцию.

Активное слушание — это напряженная умственная работа. Приготовьтесь:

**Задавать вопросы** Датская пословица гласит: «Тот кто боится спрашивать, стыдится учиться». Задавайте вопросы не только для получения информации, но и отражающие размышления, например: «Будет ли правильным сказать, что, по вашему мнению...?» «Могли бы вы суммировать все сказанное вами в одном или двух предложениях?»

**Взвешивать факты** Всегда следует взвешивать утверждения об истинности тех или иных фактов. Одни утверждения могут быть самоочевидными, а для принятия других разумному человеку требуются основания. Какие доводы вам предлагаются? Являются ли они убедительными или неотразимыми?

**Следить за своими установками** Мы склонны к осозанным или неосозанным допущениям. Очень трудно мыслить, не делая допущений, однако неосознанные допущения особенно легко ведут к неправильной интерпретации услышанного. Одна из форм таких допущений — это поспешные выводы, когда мы предполагаем, что нам известно, что собирается сказать собеседник. Можете ли вы привести другие примеры?

Теперь вы можете задать вопрос, где взять время на этот критический и творческий мыслительный процесс, одновременно следя за смыслом сказанного. Хороший оратор облегчит вам эту задачу, дав вам время и место для размышлений, например не слишком ускоряя свою речь.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРЕИМУЩЕСТВО БЫСТРОТЫ МЫШЛЕНИЯ

Большинство людей говорят со скоростью 125 слов в минуту. Существуют доказательства того, что если скорость мысли измерить в тех же единицах, то выяснится, что большинство из нас без труда могут думать в десять раз быстрее.

Опытный слушатель использует преимущества, которые дает ему скорость мышления, и постоянно тратит имеющееся в запасе время на осмысление сказанного. Это нетрудно, если следовать определенной схеме. Для формирования такой схемы требуется:

- Попытаться предвидеть, что собирается сказать собеседник.
- Мысленно суммировать все сказанное. На что собеседник обращает особое внимание?
- Взвесить приведенные оратором факты, мысленно задавая вопросы. Мысленно спросите себя: «Получаю ли я полную картину или он приводит только аргументы в пользу своей точки зрения?»
- Читать между строк. Оратор не всегда облакает важные сообщения в слова. Значение могут иметь интонации и громкость голоса, выражение лица, жесты или поза.

Не использовать преимущества быстроты мышления — это наш величайший недостаток. Однако при помощи тренировок этот недостаток может превратиться в достоинство.

Ральф Дж. Николз. 'Умеете ли вы слушать'

Слушатель должен при помощи вербальной или невербальной обратной связи — слов, одобрительных кивков или улыбок — дать понять оратору, что его сообщение принято и понято. Опытный слушатель обеспечивает такую

обратную связь для облегчения процесса коммуникации. Однако окончательная проверка двунаправленной коммуникации часто не имеет отношения к этому первоначальному отклику, позитивному или негативному. Основным критерием является действие: что человек делает в результате коммуникации, а не как он на нее реагирует. Не забывайте главное различие между реакцией и эффектом.

Майкл Хьюит энергично кивал головой: «Да, я понимаю, что вы хотите сказать о постоянных задержках в исполнении работы и о том, как это раздражает клиентов. Больше это не повторится». Марк Уилсон, старший партнер в бухгалтерской фирме, был доволен тем, как прошла ежегодная аттестация Хьюита. «По крайней мере, я четко указал ему на проблему, — пробормотал он. — На этот раз до него действительно дошло». Но так ли это? Сроки по-прежнему не выдерживались. Совсем по-другому повела себя Хелен, еще одна сотрудница Уилсона. Она крайне негативно отреагировала на критику по поводу ее непунктуальности, прозвучавшую во время аттестации, и даже выбежала из кабинета. Но — удивительно — в течение последующих трех недель ее пунктуальность постепенно, но непрерывно росла. Кто по-настоящему воспринял сообщение, Майкл или Хелен?

## Умение слышать

В любом деле довольно легко добиться улучшений, но достаточно трудно перейти от УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНОГО его выполнения к ХОРОШЕМУ, еще труднее от ХОРОШЕГО к ОЧЕНЬ ХОРОШЕМУ, а ПРЕВОСХОДНОЕ доступно только тем, кто обладает особым даром или особым подходом. Я не могу назвать себя очень хорошим слушателем и поэтому могу лишь указать на некоторые вершины, которые все еще ждут покорения.

«Видит сначала сердце, а потом глаза», — писал Томас Карлайл. Очень хороший слушатель должен уметь «читать между строк». Это означает способность замечать и интерпретировать любые имеющие отношение к делу невербальные сигналы. Основные категории этого тайного языка были перечислены в главе 1, но в данном контексте они нуждаются в некоторых пояснениях.

Невербальная подсказка, или язык тела, — это сообщение — часто неосознанное, — передаваемое такими средствами, как взгляд говорящего, его поза, жесты, интонация или выражение лица. Для восприятия информации используйте свои глаза, а не только уши.

Ваше подсознание работает подобно компьютеру — если вы ему это позволите — и обрабатывает всю информацию, поступающую к вам через органы чувств. Результатом может стать то глубокое понимание, которое мы называем интуицией.

Интуиция — это способ определения какого-либо состояния при недостатке информации о нем. Подсознание интегрирует многочисленные крупницы данных — некоторые из них могут восприниматься органами чувств, не

фиксируясь сознанием — и формирует интуицию, которая может проявляться в сознании либо постепенно, либо внезапно.

Важное правило применения интуиции заключается в том, что самые ранние предчувствия должны подвергаться самой тщательной и энергичной проверке. Если интуиция возникает после получения большого количества информации или приобретения богатого опыта, соединенного с размышлениями, то у нее больше шансов оказаться точной. Первые предчувствия часто оказываются всего лишь поспешными выводами. Они могут питаться такими тайными источниками, как страх и тревога.

## УМЕНИЕ ПОСТАВИТЬ СЕБЯ НА МЕСТО ДРУГОГО

Если цель конференции — это обмен идеями, то мы должны уделить особое внимание нашей способности слушать. Живя в условиях конкурентной среды, большинство из нас большую часть времени сосредоточили на собственных взглядах, и мы склонны рассматривать речи других людей как помеху течению наших собственных мыслей. Таким образом, необходимо подчеркнуть, что слушание не означает вежливого молчания, во время которого вы мысленно повторяете слова, которые произнесете тогда, когда очередь дойдет до вас. Слушание также не означает поисков ошибок в аргументах собеседника, чтобы впоследствии получить возможность опровергнуть его. Слушание — это попытка увидеть проблему так, как ее видит оратор, а это предполагает не симпатию по отношению к нему, а умение поставить себя на место другого. Слушание требует активного и творческого проникновения в ситуацию, которую описывает оратор, а также попытки понять систему доказательств, отличную от вашей. Эта задача не всегда бывает легкой.

С. И. Хайякава

Помимо интуиции, или способности видеть «третьим глазом», как ее часто называют, по-настоящему хороший слушатель постоянно проявляет и использует различные комбинации других редких качеств: чувствительности, умения поставить себя на место другого, терпения, юмора, любопытства, ума, воображения и — позвольте мне добавить — выносливости. Он должен обладать широким кругозором и проявлять естественный интерес к людям. Возможно, их подход к слушанию сугубо деловой, но они этого никогда не показывают. Суть искусства в его естественности.

Позвольте мне заключить этот раздел стихами моей дочери Кейт, которые она сочинила в десятилетнем возрасте. С тех пор они лежат в моей папке, посвященной умению слушать. Возможно, это был намек!

Старая мудрая сова сидит на дубе.

И чем больше она слышит, тем меньше говорит.

А чем меньше говорит, тем больше слышит.

Почему мы не похожи на эту мудрую птицу?

## Ключевые положения

- Слушать и слышать — это разные вещи. Слушать — это уделять внимание человеку, который говорит.
- Преимущества умения слушать: вы получаете информацию и идеи, которые могут оказаться вам полезными, помогаете другим людям, позволяя им выговориться, и вызываете у собеседника желание выслушать вас.
- Первый шаг в совершенствовании своего умения слушать — это понимание признаков неумения слушать. К симптомам «болезни невнимания» относятся: иррациональная избирательность, отключение, леность мышления, отвлечение на внешние отвлекающие факторы и сосредоточение на голосе или манерах оратора.
- Первое условие для совершенствования умения слушать — это желание слушать. Затем идет способность услышать сообщение, а также исследовать и интерпретировать его. Это может привести к более глубокой оценке его содержания. Вы должны чувствовать необходимость сознательной обратной связи, чтобы собеседник знал, что его сообщение восприняли и поняли. Заинтересовало ли оно вас или заинтересует ли в будущем — это уже совсем другой вопрос.
- Слушание — по крайней мере, хорошее слушание — требует, чтобы вы отдавали себя полностью. Вот почему задача стать превосходным слушателем так сложна и заманчива. Немногие из нас способны стать великими ораторами, но стать превосходным слушателем по силам каждому.

Дай нам бог умения слушать.

Джон Кебл

## ГЛАВА 5

### УМЕНИЕ ПИСАТЬ

В большинстве случаев наилучшая форма коммуникации — это устная речь (предпочтительно в личной беседе), подкрепленная письменно. Сначала скажите, а затем подтвердите сказанное в письменном виде. Письма и памятные записки, которым не предшествовала устная коммуникация — при встрече или по телефону, — потребуют от вас большего умения, поскольку им приходится выполнять всю важную работу коммуникации, а не часть ее. Это подводит нас к искусству коммуникации в письменном виде, или умению писать.

Не нужно думать, что человек, хорошо владеющий устной речью, обязательно будет хорошим писателем, и наоборот. Устная и письменная речь выполняют тесно связанные между собой, но все же различные функции. Если вы когда-нибудь читали стенограмму разговора или слушали магнитофонную запись, то понимаете, что их необходимо существенно переработать, чтобы они приняли удобочитаемый вид. Однако звучат они абсолютно нормально. Точно так же известные писатели часто вызывали разочарование слушателей, стоило им только открыть рот.

Способность излагать свои мысли на бумаге дает нам два больших преимущества. Во-первых, письменная речь позволяет нам общаться на расстоянии — например при помощи письма. До изобретения письменности вы могли, конечно, послать гонца с сообщением, но это было, без сомнения, очень дорого и крайне ненадежно, поскольку устные послания при передаче обычно искажаются. Мой любимый пример связан с лагерем военнопленных во время Второй мировой войны, где передаваемая из уст в уста новость о том, что немцы высадились в Греции, превратилась в слух об увеличении рациона.

Второй шаг вперед связан с тем, что письменные записки сохраняют знания. До этого единственный путь сохранения и передачи информации и идей заключался в их запоминании. Поэзия и различные истории (мифы, легенды, сказки, притчи) возникали потому, что немного уменьшали нагрузку на память. Новая технология письменности сделала эти старые приемы в той или иной степени избыточными, подобно тому как с появлением карманного калькулятора отпала необходимость помнить таблицу умножения.

Появление письменности не было внезапной революцией. История письменности начинается с рисунков, выбоин и резьбы на различных предметах, таких, как поверхности скал, шкуры животных и глиняные таблички. Ее высшие достижения — это создание алфавита, появление бумаги и изобретение печатного станка. Образование началось с осознания необходимости обучения детей — по крайней мере, детей из обеспеченных семей — чтению и письму, пока они обладали достаточной гибкостью для овладения этими сложными навыками. Такие дети получали конкурентные преимущества по сравнению с их неграмотными товарищами. Даже в наши дни умение читать и писать — это первые ступени лестницы формального образования, а для большинства людей на нашей планете и последние.

С определенными трудностями и в принудительном порядке вы освоили основы искусства письма. Вам не составит труда взять ручку и переписать одно или два предложения из этой книги. Вне всякого сомнения, вы пишете письма родственникам и друзьям. Кроме того, вы можете использовать записки для сохранения информации. В данной главе я делаю допущение, что письменное изложение своих мыслей является частью вашей работы, то есть тем, за что вы прямо (как в моем случае) или косвенно получаете деньги. Маловероятно, что вы занимаетесь тем, что пишете книги (хотя вы, возможно, пишете книги или статьи ради удовольствия или заработка). Однако ваша работа, видимо, связана с необходимостью писать письма, памятные записки и отчеты — или даже программы, учебные курсы, сценарии и статьи.

Коммуникация посредством бумаги — это важная часть обязанностей любого руководителя или лидера, а также каждого из нас. Дело в том, что составление эффективных писем — клиентам, местным властям, общественным организациям — является частью эффективной жизни. Искусство написания писем как средства общения с друзьями и родственниками в настоящее время убивается растущим распространением телефонной связи, которая позволяет поддерживать нужные контакты, однако в мире бизнеса письма по-прежнему широко распространены.

Появление факсимильного аппарата и особенно все более широкое использование электронной почты просто ускоряют обмен письмами или памятливыми записками.

Письмо — это личное послание, написанное от руки, напечатанное на машинке или набранное на компьютере, адресованное человеку или организации и обычно посылаемое по почте или с курьером. Памятная записка — это заметки для памяти, запись событий или наблюдений за определенным объектом, особенно в целях дальнейшего осмысления или использования. Подобные информационные заметки в бизнесе или управлении обычно имеют вид документа под названием МЕМОРАНДУМ. Как правило, он не требует подписи, но часто инициируется отправителем.

Несмотря на успехи техники и технологии печати и средств связи, составление эффективного письма или меморандума требует в первую очередь ваших личных и профессиональных навыков как писателя. Вы можете не считать себя профессиональным писателем, но если вы заняты в том или ином бизнесе, то составление писем и меморандумов является частью вашей профессии. Цель этой главы — помочь вам стать настоящим специалистом по письмам, чтобы в этом отношении соответствовать требованиям вашей профессии.

Умение писать включает в себя три элемента:

- структуру и схему;
- содержание;
- стиль и тон.

Большинство из нас учили в школе, как правильно спланировать письмо и разбить его на абзацы. Составление отчетов в настоящее время тоже рассматривается в контексте структурирования, однако тут могут возникнуть сложности, и не в последнюю очередь из-за того, что очень немногие преподаватели знают, как правильно их писать. (Я не имею в виду ежеквартальные отчеты, хотя и они требуют определенного навыка.) Очень часто новички переоценивают роль структуры и плана в письменных документах. Обычно если вы выражаетесь ясно и описываете свои действия, то вам почти все сойдет с рук. Нормы и условности важны, но их относительно легко выучить, и не они являются главными в письменной речи.

Основа документа — это содержание. Разумеется, я не могу давать вам

советы относительно содержания — как, впрочем, и любой другой учебник. Я могу помочь вам приготовить и подать блюдо, но ингредиенты вы выбираете только сами. Конечный успех вашей письменной коммуникации будет зависеть от ее внутренних достоинств или ценности на этом странном рынке, где правда продается и покупается.

Теоретически возможно отделить содержание от формы (структура и план/стиль и тон), но на практике сделать это трудно. Поэтому вы не должны считать стиль и тон необязательными дополнениями, вроде розовой глазури на фруктовом торте, а рассматривать их как критический фактор эффективной коммуникации.

В большинстве случаев «средство передачи является неотъемлемой частью сообщения».

## Секрет стиля

Уделив внимание разнице между устной и письменной речью, теперь взглянем на обратную сторону медали. В процессе письма вы должны представлять, что непосредственно говорите с данным человеком. Это сравнительно легко сделать, если вы пишете любовное письмо, но обращение к незнакомым людям вызывает определенные трудности. Однако и их можно преодолеть.

Если вы начнете рассматривать письменную речь как одну из разновидностей устной, а не как отдельную дисциплину, то тогда появляется возможность применить шесть принципов, рассмотренных в главе 3. Далее вы убедитесь, что эти принципы я не выдумал, а вывел на основе анализа эволюции английской литературы. Так, например, еще в семнадцатом веке первый историк Королевского общества Томас Спратт упоминал о неприятии «расплывчатости, дигрессии и высокопарности стиля» современных писателей и защищал «строгую, естественную и прямую» манеру выражать свои мысли.

## ВСЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ПРОСТЫМ

Тот, кто намерен стать хорошим писателем, должен прилагать все усилия, чтобы его язык был простым, кратким, энергичным и ярким, прежде чем он позволит себе поддаться соблазну и обратится к более эффектным приемам. Этот общий принцип можно трансформировать в практические правила использования словаря:

- отдавайте предпочтение знакомым словам, а не искусственным образованиям;
- отдавайте предпочтение конкретным словам, а не абстрактным;
- отдавайте предпочтение одиночным словам, а не фразам;



- отдавайте предпочтение коротким словам, а не длинным;
- отдавайте предпочтение словам родного языка, а не иностранным.

Эти правила приводятся в порядке их значимости; последнее является также наименее существенным.

Г. В. Фаулер и Ф. Дж. Фаулер.  
"Королевский английский" (1906)

Конечно, использование коротких и емких слов само по себе ничего не решает. Принципы ясности и простоты сначала должны быть применены на уровне мышления, и только затем из них может созреть плод «строгого, естественного и прямого» языка. Короткого пути к простоте не бывает — это качество ума.

Простота — это неуловимая и сложная вещь. Она основывается на дисциплине и организации мышления, интеллектуальной смелости, а также многих других качествах, которые не сводятся просто к коротким словам и коротким фразам. Ясная и понятная речь — это результат простоты, а не средство ее достижения. Разница может показаться вам незначительной, но она очень важна.

Необходимость простоты языка должна быть уравновешена первым принципом, то есть ясностью. Любая коммуникация, подобно наброску или рисунку, предполагает пропуск каких-то вещей. Стремление к точности — указание соответствующих фактов, формулировка определений, последующие логические рассуждения — требует присутствия определенных вещей, даже в ущерб краткости. Слишком короткое или урезанное письменное сообщение требует дополнительной, уточняющей коммуникации и поэтому не имеет смысла.

### ПОБЕДНАЯ КОМБИНАЦИЯ

Тот, кто хочет хорошо писать на любом языке, должен следовать совету Аристотеля: говорить так, как говорят простые люди, мыслить так, как мыслят мудрецы, — и тогда каждый сможет понять их, и мудрые люди признают его.

Роджер Эскам, наставник королевы Елизаветы I

Эти принципы не нужно рассматривать как набор отдельных правил: в любой ситуации они должны смягчать друг друга, как система противовесов, и работать вместе, как единая команда. Так, например, принцип «будь готов» означает знание общих правил и закономерностей языка. Однако этот принцип должен быть сбалансирован принципом естественности. Лучшими

писателями — как в прошлом лучшими солдатами — являются те, кто выдержал муштру, тренировки и строгую дисциплину, чтобы затем ему позволили вернуться к своей прежней свирепости.

В современном, вечно занятом мире, где время является наградой, принцип краткости особенно важен. Будучи руководителем, вы имеете дело с деньгами и временем. Длинные письма или меморандумы обходятся дорого — в смысле зарплаты секретаря и почтовых расходов. Таким образом, краткость является важнейшей характеристикой деловых бумаг. Дело в том, что писатель — даже тот, кто пишет письмо, — претендует на ограниченное и драгоценное время читателя, на те минуты и часы, из которых складывается наша жизнь. Растрачивать время — это растрачивать жизнь. Поэтому руководитель должен стремиться прежде всего к точности и краткости, то есть к экономии времени читателя или слушателя.

С точки зрения руководителя письма, и отчеты являются основными средствами письменной коммуникации. В следующих разделах я предложу вам некоторые идеи, как применить перечисленные выше принципы, чтобы сделать плод ваших усилий наиболее эффективным.

## Как написать хорошее деловое письмо

Как только вы более или менее определились с тем, что вы хотите изложить в письме, составьте на листе бумаги или компьютере черновой набросок. Золотое правило составления любого документа состоит в следующем: напишите что-нибудь на бумаге или на экране, а потом работайте над этим.

Если это возможно, отложите письмо в сторону, чтобы через некоторое время взглянуть на него свежим и объективным взглядом. Вполне вероятно, вы сразу же увидите, что в нем нужно изменить. Возможно, вам поможет следующая таблица.

ТАБЛИЦА 5.1. Стадии просмотра письма

ПРОСМОТР ЧЕРНОВОГО НАБРОСКА	
ОСНОВНЫЕ МОМЕНТЫ	ПОЯСНЕНИЯ
Цель	Цель, или передаваемое письмом сообщение, должна быть ясной. Точно так же вы должны ясно дать понять, какой ответ вы ожидаете — если ожидаете — или хотели бы получить от читателя.
Порядок	Возможно, вы захотите пересмотреть порядок разделов и абзацев, не нарушая общей структуры ВСТУПЛЕНИЯ, ОСНОВНОЙ ЧАСТИ и ЗАКЛЮЧЕНИЯ.
Стиль	Проверьте длину абзацев и предложений. Попробуйте прочесть письмо вслух. Уберите невольные повторения. Избавьтесь от жаргона.



ПРОСМОТР ЧЕРНОВОГО НАБРОСКА	
ОСНОВНЫЕ МОМЕНТЫ	ПОЯСНЕНИЯ
Выбор слов	Уберите неточные слова и клише, а также пышные обороты и фразы.
Тон	Проследите за тоном письма. Правильно ли он выбран? Точно ли он отражает ваши чувства? При необходимости смягчите его или сделайте более жестким.
Грамматика/ орфография	И последнее — проверьте грамматику и пунктуацию. По возможности избегайте орфографических ошибок: они могут вызвать удивление и даже раздражение читателя, отвлекая от смысла сообщения.
Формат	Выглядит ли выбранный формат привлекательно? Приятен ли он глазу?

Не забудьте тщательно проверить и исправить окончательный вариант. Затем выберите подходящую форму обращения и подписи. Не забудьте соответствующие приложения к письму и обязательно сохраните его копию.

Значение тона

Здесь мы должны уделить внимание принятым условностям и традициям. Нельзя сказать, что естественный вопрос ясности и понятности стиля — эти качества развеют сомнения читателя относительно смысла — следует отложить.

Однако уже подчеркивавшееся ранее требование экономии может привести к излишней сдержанности. Очень важно, чтобы *тон* письма отражал ваши истинные чувства. Словарь дает определение понятию «тон» как особому качеству, тембру, модуляции или интонации голоса, выражающему... одобрение, вопрос, нерешительность, решимость или любые другие чувства и эмоции. Деловые письма будут более эффективными, если они написаны в вежливом тоне. Берегитесь вредных вирусов, которые легко могут заразить тон ваших писем.

ТАБЛИЦА 5.2. Некоторые негативные элементы тона	
Краткость	Вирус чрезмерной краткости указывает на равнодушие к читателю.
Сарказм	Большинству людей не нравится быть объектами этой формы остроумия, которая высмеивает ваши слова, искажая их смысл.

Раздражительность	Она проявляется в таких ремарках, как «вам это должно быть известно».
Гнев	Гневные восклицания, даже произнесенные шепотом, вызывают ответный гнев.
Подозрительность	Часто принимает форму подозрительности или цинизма в отношении мотивов.
Оскорбления	Намеренные оскорбления встречаются редко, но неумышленные довольно распространены — особенно в ответах работодателей.
Обвинения	Совершенно очевидно, что обвинения и вежливость трудно совместимы.
Высокомерие	«В таком большом учреждении, как наше, мисс Смит...» Поучительный тон режет слух, и поэтому любое объяснение должно быть мягким.
Самоуверенность	Получатель, еще не принявший решения, может быть обижен, если в письме содержится предположение, что он предпримет какие-либо действия. Грань между уверенностью в себе и самоуверенностью очень тонка.

Возможно, вы считаете себя вправе послать кому-либо гневную тираду. Однако существуют более разумные способы выпустить пар — на тренировке в спортзале или во время работы в саду.

После того как вы остынете и сядете за письмо, внимательно присматривайтесь к еще не потухшим углям, перечисленным в приведенной выше таблице.

Вежливость нельзя считать «необязательным дополнением» хорошего стиля — она является его основой. Хороший стиль показывает, что вы, по крайней мере, серьезно относитесь к интересам читателя. Сэр Артур Квиглер-Коуч отмечал это в своей книге «Искусство письма» (1916).

Стиль очень напоминает хорошие манеры. Он происходит из стремления понять других, из того, что вы думаете о других, а не о самом себе, причем думаете не только головой, но и сердцем... Поэтому (как говорит Фенелон)... «ваши слова будут меньше числом и более действенными, и при меньших затратах усилий вы получите больше пользы».

Но чем отличаются хорошие манеры от формальной вежливости? Они представляют собой сочетание сердечности и такта. Сердечность — это теплота и дружелюбие, которые вы проявляете по отношению к читателю, а *такт* есть чуткость и осторожность в выборе слов.

Поучительный пример

Письма Линкольна к Хукеру и Гранту

Одна из самых трудных задач коммуникации — это выразить свое доверие человеку, одновременно отвергнув определенные его мысли, действия или взгляды. Линкольн, отличавшийся простотой и ясностью стиля, продемонстрировал свою способность видеть и преодолевать эту проблему в своем письме к «Вояке Джо» Хукеру. Линкольн сталкивался со значительными трудностями в подборе военачальников, способных разбить таких лидеров конфедератов, как генералы Роберт Ли и Джексон «Каменная стена». К 1863 году первый главнокомандующий армией северян генерал Уингфилд Скотт, а также генералы Маккеллан и Бернсайд, командовавшие восточным театром военных действий, вышли в отставку или были отстранены президентом. Несмотря на несдержанный язык и независимый нрав, Хукер привлекал Линкольна своим наступательным духом. В 1863 году стало ясно, что Хукер не тот человек, которого искал Линкольн, но его письмо к генералу — это красноречивое свидетельство того, что президент был твердо намерен использовать все достоинства Хукера и минимизировать его недостатки, раскрыв свое видение их и стремление не принимать их в расчет ради достижения общей цели.

Резиденция президента,  
Вашингтон,  
26 января 1863 года

ГЕНЕРАЛ-МАЙОРУ ХУКЕРУ

ГЕНЕРАЛ,

я поставил вас во главе Потомакской армии. Разумеется, я сделал это по причинам, которые представлялись мне достаточно вескими. Тем не менее я считаю, что вам лучше знать, что есть вещи, в отношении которых я не вполне удовлетворен вами. Вы обладаете уверенностью в себе, и это ценное и даже обязательное качество. Вы амбициозны, и это — при соблюдении определенных границ — приносит больше пользы, чем вреда. Но мне кажется, что в то время, когда командующим армией был генерал Маккеллан, вы пошли на поводу у своих амбиций и противоречили ему везде, где только могли, чем нанесли ущерб стране, а также престижу в высшей степени достойного и уважаемого офицера. Я слышал — из заслуживающего уважения источника — о вашем недавнем высказывании, что и армия, и правительство нуждаются в диктаторе. Разумеется, я назначил вас командующим не благодаря этому, а несмотря на это. Диктатором может стать только победоносный генерал. Теперь я жду от вас военных успехов, даже рискуя получить диктатора. Правительство будет поддерживать вас и делать все от него зависящее, но не больше и не меньше, чем оно делает для других военачальни-

ков. Я очень боюсь, что тот дух, который вы привнесли в армию, дух критики своего командира и отказа ему в доверии, теперь обернется против вас. Со своей стороны, я сделаю все возможное, чтобы подавить такие настроения. Ни вы, ни Наполеон, если бы он был жив, не смогли бы добиться успеха с армией, в которой преобладает подобный дух.

Опасайтесь поспешности. Опасайтесь поспешности, но с энергией и настойчивостью идите вперед и принесите нам победу.

Искренне ваш  
А. Линкольн

К 1864 году Линкольн нашел нужного ему человека в лице генерала Улисса Гранта. И вновь президент продемонстрировал потрясающую способность к коммуникации, сумев найти правильное соотношение рассудительности, одобрения и осторожности, никоим образом не ставя под сомнение полную свободу принятия решений генералом. Это письмо, как и предыдущее, является превосходной демонстрацией принципов простоты и ясности.

Резиденция президента,  
Вашингтон,  
30 апреля 1864 года

ГЕНЕРАЛ-ЛЕЙТЕНАНТУ ГРАНТУ

Не рассчитывая увидеть вас до начала весенней кампании, я хотел бы выразить мое полное удовлетворение тем, что вы успели сделать за это время, — как я это понимаю. Мне неизвестны подробности ваших планов, и я не стремлюсь узнать их. Вы энергичны и уверены в своих силах. Я доволен этим и не желаю навязывать вам какие-либо ограничения. Я очень беспокоюсь о том, как избежать крупного поражения или захвата в плен большого количества наших людей, но знаю, что эти моменты не ускользнут от вашего внимания, как они не ускользнули от моего. Если у вас есть пожелания, которые я в состоянии удовлетворить, дайте мне знать.

Надеюсь, что удача и бог будут на стороне вашей мужественной армии.

Искренне ваш  
А. Линкольн

Составление эффективных докладов

Первый шаг заключается в том, чтобы определить, должен ли доклад быть самостоятельным документом или играть вспомогательную роль по отношению к любого рода устной коммуникации — беседе, лекции или брифингу. В последнем случае он может представлять собой предварительный документ или презентацию, которые представляются небольшому комитету, а за-

тем выносятся на общее собрание. При этом функции доклада в большей степени напоминают функции памятной записки. Если ситуация позволяет, нужно выбирать, именно это сочетание письменного документа и устной коммуникации — особенно если главным результатом должно стать действие.

Ваш доклад должен начинаться со вступления, которое сообщает о целях и задачах документа. Цели и задачи также должны быть отражены в названии доклада. Формат доклада должен включать в себя — как у книги в миниатюре — имя автора и дату составления. Основная часть, содержащая информацию, факты доказательств и рассуждения, должна быть сжатой, ясной и организованной в строгом порядке, с разбиением на главы, с заголовками сбоку текста и пронумерованными параграфами. Заключение не должно оставлять у читателя сомнений в выводах и рекомендациях автора.

Ваши ключевые положения должны быть помещены в наиболее подходящие места, а трудные или специальные термины всегда сопровождаться пояснениями. Иллюстрации, которые должны отвечать всем требованиям, предъявляемым к наглядным пособиям, помогут сэкономить время и место, однако сложные вспомогательные данные следует приводить в виде приложений в конце документа. Минимальные требования к стилю не отличаются от тех, которые предъявляются к письмам и другим видам деловой документации. Помимо всего прочего, доклад должен выполнять поставленную задачу при помощи минимального количества слов, и особенно в тех случаях, когда слово письменное используется в сочетании с устным.

## КРАТКОСТЬ

Чтобы хорошо делать свою работу, нам приходится читать массу бумаг. Почти все они слишком длинны. Это приводит к потере времени, в то время как требуется сохранить силы для поиска главного.

Я попросил своих коллег и их персонал следить, чтобы их доклады были короче.

1. Цель — составление такого доклада, в котором основные положения изложены в последовательности коротких и сжатых абзацев.
2. Если в основе доклада лежит подробный анализ неких сложных данных или статистической информации, эти данные должны быть приведены в приложении.
3. Часто наиболее подходящим является не полный доклад, а памятка, состоящая только из заголовков, содержание которых может быть при необходимости раскрыто в устном виде.
4. Давайте откажемся от таких фраз, как: «также важно принимать во внимание следующие соображения...» или «следует обратить внимание на возможность учета...». Большинство подобных фраз представляет собой просто «воду», которую можно либо опустить, либо заме-

нить одним-единственным словом. Не стоит отказываться от использования образных выражений, даже если они являются разговорными.

Полагаю, что немногословные доклады поначалу могут показаться шероховатыми по сравнению с гладкими бюрократическими фразами, но они значительно экономят время, а необходимая дисциплина, требующаяся для краткого изложения, помогает ясности мышления.

Уинстон Черчилль, 9 августа 1940 года

Разумеется, чтобы удовлетворить требования Черчилля к краткости, требуется упорная работа и соответствующий навык. Длинные и усложненные доклады составлять гораздо проще. Простота чтения усложняет написание. Более того, ложная маркетинговая доктрина способна убедить нас, что толстая пачка бумаги, пышные фразы и непонятные диаграммы могут каким-то образом подчеркнуть важность обсуждаемого предмета и значение сделанных выводов.

Требования к письменному языку и принятые условности в нем действительно отличаются от соответствующих норм устной речи. Но вы должны стараться разговаривать с читателем так, как будто он сидит напротив вас. Попробуйте прочесть вслух то, что вы написали, и оцените, как это звучит. Помните, что ваша цель не должна состоять в том, чтобы писать на литературном языке (во всяком случае, в нашем контексте), а также не обращаться к университетской аудитории.

Вы пишете для того, чтобы вас поняли, и составляете документ именно вы, а не кто-то другой. «Используйте тот язык, который вам подходит, — писал Р. В. Эмерсон, американский эссеист, поэт и философ, — все равно вы не сможете выразить ничего, кроме самого себя».

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: БУДЕТ ЛИ ВАШ ДОКЛАД ЭФФЕКТИВНЫМ?

Да Нет

### СТРУКТУРА И ПЛАН

Является ли титульный лист полным и хорошо скомпонованным?

☐ ☐

Ясен ли план доклада и легко ли его придерживаться?

☐ ☐

Не пропущена ли какая-то важная часть?

☐ ☐

Расположены ли основные части доклада в наиболее удобном порядке?

☐ ☐

Выделены ли заголовки?

☐ ☐

Одинакова ли нумерация параграфов?

☐ ☐

Понятны и полезны ли приложения?

☐ ☐

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: БУДЕТ ЛИ ВАШ ДОКЛАД ЭФФЕКТИВНЫМ?

Да Нет

#### СОДЕРЖАНИЕ

Содержит ли резюме (если таковое имеется) основную суть доклада? ☐ Да ☐ Нет

Ясно ли отражены во введении:

Предмет и цель доклада? ☐

Дата проведения изысканий? ☐

Кем был составлен доклад? ☐

Для кого был написан доклад? ☐

Границы применимости доклада? ☐

Содержит ли основная часть доклада только необходимые факты, без какой-либо необязательной информации? ☐ Да ☐ Нет

Правильна ли последовательность изложения в основной части доклада? ☐ Да ☐ Нет

Четко ли очерчена проблема? ☐ Да ☐ Нет

Заслоняют ли детали основную мысль? ☐ Да ☐ Нет

Точно ли указаны источники данных? ☐ Да ☐ Нет

Логичны ли выводы, сделанные на основе приведенных фактов и их интерпретации? ☐ Да ☐ Нет

Пропущены ли без всякой причины возможные решения? ☐ Да ☐ Нет

Удачны ли используемые термины, аббревиатуры и символы и совместимы ли они? ☐ Да ☐ Нет

Есть ли в докладе утверждения, смысл которых не вполне ясен? ☐ Да ☐ Нет

Точны ли факты, цифры и вычисления? ☐ Да ☐ Нет

#### ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

Объективен ли доклад? ☐ Да ☐ Нет

Можно ли подвергнуть критике содержащиеся в докладе рекомендации? ☐ Да ☐ Нет

Является ли доклад эффективным и деловым и оставляет ли он хорошее впечатление? ☐ Да ☐ Нет

Может ли неспециалист, имеющий прямое или косвенное отношение к докладу, понять его? ☐ Да ☐ Нет

Могут ли кого-то обидеть содержащиеся в докладе положения? ☐ Да ☐ Нет

Является ли доклад позитивным и конструктивным? ☐ Да ☐ Нет

Дает ли доклад ясное представление о том, какое решение (если оно необходимо) и кем должно быть принято? ☐ Да ☐ Нет

### Ключевые положения

- Ясность письма начинается в голове. Гёте писал: «Если человек желает писать ясным стилем, то пусть сначала добьется ясности в мыслях».
- Можно выделить три основных элемента письменного документа: структура и план, содержание, стиль.
- Эти элементы могут быть искусственно выделены и проанализированы, но работать они должны вместе, как единое целое. Составлению структуры и плана можно без труда научиться. Критический фактор содержания — это истинность того, что вы излагаете. Правда — лучший коммуникатор. Однако совершенствование стиля требует определенных размышлений и усилий.
- Полезно воспринимать письменную речь — письма, меморандумы, доклады — как изложение на бумаге своего обращения к собеседнику. Тогда вы получаете возможность применить сформулированные для устной речи принципы ясности, планирования и подготовки, простоты, яркости, естественности и краткости.
- Как и всякая другая коммуникация, составление писем и докладов предполагает пропорциональное увеличение планирования. Перечислите в порядке уменьшения важности основные положения своего сообщения. Сделайте черновой набросок, а затем работайте с ним, пока не доведете до нужного состояния.
- При разговоре тон вашего голоса может подчеркнуть смысл или важность того, что вы говорите. Тон в равной степени присутствует и в письменной речи, хотя добиться его правильности гораздо сложнее. Ваше внутреннее состояние передается при помощи высоты и вибраций голоса. Убедитесь — при необходимости читая написанное вслух, — что слова вашего письма отражают музыку ваших мыслей.
- Сжатость, или краткость, особенно важна в деловых документах. Выражение «я думаю» гораздо лучше, чем фраза «по моему мнению, вполне правомерно было бы предположить». Джордж Бернард Шоу сказал замечательные слова, передавая письмо приятелю: «Прошу прощения, что письмо такое длинное, но у меня не было времени сделать его короче».
- Если все это звучит слишком просто, напоминайте себе, что писать ясно, просто и понятно — это сложная задача. Требуется немало по-

трудиться, чтобы в совершенстве овладеть искусством письменной коммуникации, но разве оно не стоит затраченных усилий? Кроме того, это приносит удовольствие.

Люди думают, что я могу научить их стилю. Это не так. Нужно иметь, что сказать, и выразить это как можно яснее. Вот в чем единственный секрет стиля.

Мэтью Арнольд

**ГЛАВА 6**  
**ИСКУССТВО ЧТЕНИЯ**

«Хорошей книгу делает хороший читатель», — говорил Р. В. Эмерсон. Но что такое хороший читатель? Чтение — это четвертое из основных навыков коммуникации. Возможно, о нем забывают или его игнорируют даже больше, чем умение слушать. Только в нескольких книгах по коммуникации отведено место этому навыку.

Одна из трудностей английского языка состоит в том, что в нем для письменной речи нет слов, эквивалентных понятиям «слышать» и «слушать» для речи устной, и поэтому в обоих случаях используется глагол «читать». Чтение может быть всего лишь восприятием того, что изображено на экране или на бумаге. Однако хорошее чтение подобно слушанию — оно предполагает активность, когда вы уделяете время и внимание тому, что читаете, и остаетесь открытыми для всех открывающихся возможностей.

**ГОВОРЯЩИЕ КНИГИ**

Это не книги, не груда безжизненной бумаги, а живые души, стоящие на полке. Каждая из них обладает собственным голосом... И точно так же, как нажатие кнопки радиоприемника наполняет комнату музыкой, когда мы берем и открываем один из этих томов, то вызываем голос человека, удаленного от нас во времени и пространстве, и слышим, как он говорит с нами, обращаясь к нашему разуму и нашему сердцу.

Гилберт Хайет

Проблемы, возникающие перед читателем, который жаждет удобоваримой пищи для ума, в большинстве своем вызваны недостатками «кулинарных» навыков писателя. К таким недостаткам относятся:

- плохая структура;
- непривлекательный внешний вид и формат;

- напыщенные фразы и повторения;
- излишняя длина ноты;
- отсутствие примеров или иллюстраций;
- непонятные диаграммы;
- неповоротливость или туманность мышления;
- слишком много информации;
- слишком мало информации;
- неприятный тон.

Хороший читатель, как и хороший слушатель, не будет всецело сосредоточиваться на внешних недостатках, особенно если он чувствует, что золото скрыто глубже.

Подобно золотоискателю, вы можете обнаружить немного золотого песка или даже самородок, хотя при последующем рассмотрении может выясниться, что это пирит.

**Требования к себе как к читателю**

Прежде чем мы двинемся дальше, полезно задать себе вопрос, какую роль играет чтение в вашей профессиональной жизни. На какое-то время я отбрасываю чтение ради удовольствия или развлечения, и не в последнюю очередь потому, что в этом случае вам не приходится преодолевать перечисленные выше препятствия.

Авторы книг, которые вы покупаете или одалживаете, знают, как превратить вас из того, кто слышит, в того, кто слушает, и вы с нетерпением перелистываете страницу, чтобы узнать, что произойдет дальше. Это их профессия.



Рис. 6. Приоритеты чтения

Чтобы помочь себе прояснить требования, предъявляемые к вам как к читателю, обратитесь к основе своей профессии — тому, за что вам платят деньги. Что вы ДОЛЖНЫ читать? Что вы ХОТЕЛИ бы читать? Что вы МОЖЕТЕ читать? Так, например, врач-невропатолог должен читать определенные журналы, чтобы идти в ногу со временем. Он хотел бы читать о достижениях в смежных областях, таких, как лечение пациентов с травмами спинного мозга. Категория возможного достаточно широка, но в данном случае в нее может входить чтение книг о достижениях медицины в Европе и Соединенных Штатах.

Ваш собственный список, вне всякого сомнения, будет похожим на этот. Каждый день на вашем письменном столе появляются письма, предложения, доклады и памятные записки, которые вы должны прочесть, а также материал, попадающий в категории «хочу» и «могу».

Теперь опять обратимся к вашей работе. Можно утверждать, что вам платят как за то, что вы делаете свою работу, так и за то, что вы совершенствуете ее. Отражают ли требования к вам как к читателю этот второй аспект? С вашего позволения я задам следующий вопрос: что вы прочитали за последние шесть месяцев такого, что подтолкнуло вас к совершенствованию своей работы, а не просто к выполнению того, для чего вас наняли?

Есть и третий аспект. Если сформулировать его в нескольких словах, то он звучит так: ни одна организация не может вам гарантировать одну работу на всю жизнь. Все мы в той или иной степени временные работники. Вы должны не только играть свою сегодняшнюю роль, но и готовиться к той работе, которая у вас будет завтра и о которой вы в настоящее время можете лишь смутно догадываться. Другими словами, вы обязаны — с помощью вашей организации или работодателя или без нее — расширять свои возможности и повышать уровень своей компетенции. Чтение книг, которые можно рассматривать как хранилища информации и идей, является важным элементом процесса самообразования и самосовершенствования.

Если вы прислушиваетесь к этому доводу и начинаете читать больше, то неизбежно сталкиваетесь с двумя проблемами: недостатком времени и слишком большим количеством литературы. Они кажутся непреодолимыми, поскольку вы не можете выделить на чтение больше времени. Никому также не под силу перегородить полноводный поток публикаций. Тем не менее существуют два возможных решения: научиться читать быстрее и/или подходить к чтению более избирательно. Каждая из этих возможностей заслуживает более подробного рассмотрения.

## Быстрое чтение

Чтение — это искусство, которому мы обучаемся медленно и не без труда. Некоторым людям это дается еще труднее, что вызвано отклонением в развитии, которое получило название дислексии. Суть его — в нарушении обработки последовательности написанных или напечатанных слов. Это некий

эквивалент глухоты или дальтонизма, но только по отношению к чтению. При квалифицированном обучении и настойчивости эти люди, которые часто обладают высоким интеллектом, могут достигать значительных успехов и даже преодолевать этот свой недостаток. Однако это действительно серьезный дефект.

Ребенок начинает читать медленно и вслух, потому что ему требуется принимать сознательное решение относительно каждого слова. По мере того как он узнает больше слов, скорость чтения у него возрастает. При этом отпадает необходимость в произнесении слов вслух, чтобы распознать их.

Способность читать «про себя» — это естественный кульминационный пункт искусства чтения, причем встречается эта способность довольно редко. В древние времена немногие грамотные люди читали про себя, и они, вполне вероятно, вообще не могли читать, не произнося слов. В пятом веке блаженный Августин выражал свое восхищение святым Амвросием, епископом Медиоланским, который, по его наблюдениям, мог читать, не двигая губами: «Его глаз скользил по страницам... но его голос и язык отдыхали».

Один из распространенных признаков медленного чтения — это сохранение у взрослых людей привычки шевелить губами или движений горла — как у чревовещателя. Проверить это несложно: коснитесь пальцем адамова яблока и посмотрите, двигается ли оно при чтении «про себя». Для тех, кто все еще проговаривает слова, учебный курс по технике чтения может оказаться полезным.

Средняя скорость чтения образованного европейца без потери смысла и внятного произношения составляет 200—250 слов в минуту при условии, что читаемый текст относительно прост — скажем, роман. Эта скорость достигается ребенком со средним уровнем способностей примерно к тринадцати годам. Выпускник университета в среднем читает со скоростью 300—500 слов в минуту, а скорость чтения некоторых феноменов приближается к 1000 слов в минуту.

В Гарвардском университете несколько десятилетий назад для увеличения скорости чтения были разработаны различные средства: вспыхивающие экраны прибора со страшным названием тахистоскоп, скользящие вниз по строчкам книги шторки, передвигающиеся на экране с различной скоростью тексты, тщательно подобранные упражнения. Эти поточные методы выглядят слишком научными. В их основе лежит теория, что при чтении наши глаза совершают пять-шесть горизонтальных движений вдоль строки. Школа скорочтения считала, что секрет состоит в том, чтобы научить глаза воспринимать всю строчку целиком. Разнообразные упражнения и приспособления, перечисленные выше, разработаны для того, чтобы выработать у читателя эту привычку.

Лично мне этот совет не кажется очень полезным. Как только я начинаю следить за движением глаз, то сразу же забываю смысл прочитанного. Я предлагаю другое: расслабить глазные мышцы, забыть о движениях глаз и позволить взгляду легко и свободно скользить по строке, как коса по длинным стеблям травы.

Скорость чтения проверить легко: выберите отрывок прозы и прочтите его, отметив время. Однако одновременно следует проверить, понимаете ли вы прочитанное. Если материал относительно сложен для понимания, например статья в «качественной» газете, — вы должны читать его со скоростью не менее 300 слов в минуту. Арнольд Беннет оценивал скорость литературного критика примерно в восемь слов в секунду, то есть 480 слов в минуту. Один ирландский профессор — вне всякого сомнения, тренировавшийся с помощью ирландского виски, — утверждал, что читает со скоростью 4200 слов в минуту. Если вы читаете гораздо медленнее, то вам порекомендуют курсы скорочтения или тахистоскоп. Возможно, вы предпочтете одну из многочисленных книг для самостоятельных занятий. Однако если речь идет лишь о совершенствовании навыков, то все дело в практике. После того как наши привычки чтения сформировались, изменить их уже сложно. Поэтому мы очень многим обязаны тем, кто учит нас читать молча, быстро и с пониманием, когда мы еще пребываем в юном возрасте.

«Я читаю не быстро, — говорил Айзек Азимов. — Я быстро понимаю». Сама по себе скорость чтения вам не очень-то поможет. Дело в том, что на определенном этапе вы перестаете понимать, а значит, и воспринимать прочитанное.

### В ДВУХ СЛОВАХ

Я занимался на курсах скорочтения, где меня учили скользить взглядом по центру страницы, и смог прочитать «Войну и мир» за двадцать минут. Это о России.

Вуди Аллен

Нельзя также сказать, что достоинство медленного чтения заключается в более глубоком понимании. Паскаль писал: «Когда мы читаем слишком быстро или слишком медленно, мы ничего не понимаем».

## Выборочное чтение

Вторая стратегия защиты от растущего количества бумажной работы — просто меньше читать. На практике это часто означает, что вы должны ограничиться кругом ДОЛЖЕН и забыть о зонах ХОЧУ и МОГУ. Вы можете предложить что-нибудь лучшее?

Позвольте мне совершить краткий экскурс в историю. Возьмите Библию и задумайтесь над ее содержанием. Библия — буквально, biblos, или книга — представляет собой энциклопедию древних евреев. Вы можете убедиться, что эта книга содержит всю их литературу: записанные мифы, технологические инструкции, хроники и историю, пословицы и собрание пророчеств, — и все под одной обложкой. Греки и даже римляне могли собрать подобные

библиотеки своих главных книг — начиная с Гомера — в двух или трех толстых томах. Эразм Роттердамский и его современники за свою жизнь могли, по крайней мере, прочитать все значительные книги, содержавшие сумму человеческих знаний (за исключением, разумеется, литературы Китая. Индии и арабского мира).

Изобретение печатного станка сделало эти энциклопедии — Библию и произведения классиков — доступными для широкой аудитории, а не только для немногочисленной прослойки богатых и образованных людей, которые могли позволить себе рукописные книги.

Переведя эти произведения на национальные языки, издатели еще больше расширили свою аудиторию и создали рынок литературы как духовной, так и светской. Тонкий ручеек из книг и газет превратился в Ниагарский водопад печатной продукции.

Теперь ни у одной библиотеки мира не хватит места и денег для того, чтобы вместить, не говоря уже о хранении, этот необъятный поток литературы, хотя некоторые из них — такие, как Библиотека Конгресса, — прилагают к этому героические усилия. Даже если бы такая библиотека существовала, вашей жизни хватило бы лишь на то, чтобы откусить маленький кусочек от этого огромного блюда. Не поможет и перевод всей информации на компьютеры — ее все равно нужно прочитать.

В ответ на требования рынка многократно увеличилось не только количество книг, но и другой печатной продукции. Возьмите, к примеру, газеты. У меня на полке лежит выпуск одной из первых английских газет, «Mercuricus Aulicus». Ее печатали роялисты в Оксфорде во время гражданской войны в Англии. Одно еженедельное издание размером в пять страниц формата А5 рассказывало обо всех произошедших в стране событиях. Теперь сравните ее с вашей воскресной газетой! Людям нужно всего и побольше — и желательно по низкой цене. Именно это и предлагают владельцы газет. Неправда, что радио и телевидение сделали новостную функцию прессы практически лишней.

Одна из возможностей — это позволить другим людям отбирать для вас то, что вам следует прочесть, но для этого нужно иметь соответствующий персонал. Чрезвычайно занятые люди, например руководители компаний или министры, в этом вопросе полагаются на квалифицированных сотрудников. Опасность заключается в том, что критерий отбора материалов будет неверным и вы не получите материалов, попадающих в зоны ДОЛЖЕН и ХОЧУ. Однако эта проблема разрешима при помощи хорошей коммуникации, основанной на взаимном доверии, — при условии, что вы тщательно подбирали и обучали персонал, чтобы люди знали, что вам нужно.

Даже большинство людей, не имеющих специального персонала, могут воспользоваться помощью других в отборе материалов для чтения. Когда речь заходит о выборе книг для чтения, женщины, например, в большей степени полагаются на советы подруг, чем мужчины. Лично я придерживаюсь того же принципа в отношении книг по менеджменту и лидерству, которые попадают во все три круга моего чтения. Если я слышу, что два или три че-

ловека упоминают об одной книге — и особенно если я уважаю их мнение, — она попадает в мой список. Много времени сэкономят вам также советы специалиста — именно в этом состоит задача литературных критиков.

## Искусство просмотра

Покончим со стратегией. В результате какого-то процесса, проходящего под вашим контролем или делегированного другим людям — а возможно, комбинации этих двух вариантов, — документ или книга оказались на вашем столе, реальном или виртуальном. Как я уже говорил, письменный документ может быть любым, от факса или письма до журнала или книги. Ваш следующий тактический шаг — просмотреть материал, чтобы решить, сколько времени нужно выделить для его изучения.

Один из аспектов чтения — это искусство координации движения глаз со значением прочитанного. Другой необходимый навык — точное определение того, что нужно читать и насколько внимательно. Как напоминал нам Ф. Бэкон, «в некоторых книгах нужно читать лишь отдельные части, другие следует читать полностью, но не очень внимательно, а некоторые должны читаться от корки до корки, со всем усердием и вниманием». Искусство изменения скорости чтения и приспособления ее к материалу можно назвать искусством просмотра.

Просмотр предполагает быстрый взгляд на текст, чтобы можно было ухватить его суть. Это должен быть широкий, тщательный и методичный поиск, быстрый, но не поспешный. *Festine lente* — торопись медленно. Просмотр также предполагает интенсивную и совсем не поверхностную оценку. Она занимает некоторое время, но еще больше времени экономит.

Это передвижение от пункта к пункту позволяет вам получить общую картину. Возможно, после этого вам понадобится тщательно изучить определенные разделы текста. При этом ваше направленное внимание — основа эффективного чтения и эффективного слушания — теперь фокусируется на узком участке:

- подготовьтесь, просмотрев содержание интересующего вас фрагмента — изучите название, подзаголовки, иллюстрации и определите, какую цель ставил перед собой автор;
- взгляните на замысел автора — структурный план или метод, которым он пользовался, — а также на содержание, длину глав, приложения и примечания;
- возьмите для пробы несколько абзацев, чтобы оценить качество текста — насыщенность мыслями, тон, ясность, «правдоподобие»;
- просмотрите (если ваш интерес сохранился) выбранные части, более внимательно следя за аргументацией или развитием темы — при помощи ключевых абзацев, предложений или слов;

- выработайте подходящую скорость чтения при помощи длинных ритмичных движений глаз, как горизонтальных, так и вертикальных;
- более внимательно изучите особенно заинтересовавшие вас разделы или положения; при необходимости прочтите их еще раз.

Для того чтобы все эти ваши действия были более эффективными, забудьте о двух правилах, к которым нас приучали с самого детства. Вот эти правила:

- обязательно начинайте читать с самого начала и читайте все до конца;
- всегда передвигайте взгляд слева направо вдоль строки (как пишущая машинка).

Эти правила хороши для тех, кто только учится читать, но они становятся препятствием для человека, который стремится совершенствовать свое искусство просмотра.

Основная опасность просмотра заключается в том, что скорость может привести к постепенной утрате контроля. Главная задача читателя, как и слушателя, заключается в том, чтобы понять смысл того, что говорит другой человек. Эта задача может быть легкой или почти невыполнимой — все зависит от способностей автора. Поэтому следует часто останавливаться и проверять себя. Правильно ли я понимаю смысл? Что действительно хочет сказать автор? Если просматривать текст слишком быстро, можно легко «пропустить поворот» и оказаться в «канаве» преступного невежества. «Вы должны были прочитать мое письмо более внимательно...» — такую эпитафию можно предложить вашим перспективам продвижения по службе.

Иногда свободному просмотру мешает второе правило: укоренившееся ощущение, что правильное чтение предполагает, что глаза должны двигаться слева направо на каждой строчке текста. Освободив себя от бездумного выполнения этого правила, мы получаем возможность выработать привычку длинных ритмичных движений глазами, спускаясь по вертикали по центру страницы. Кроме того, можно научиться затрачивать еще меньше времени, охватывая одним взглядом всю страницу, — французы называют этот прием *coup d'œil*.

Помогают таким движениям глаз поля текста, играя роль рамки. И действительно, каждую страницу или раздел можно представить себе как отдельную картинку. Отдельные слова подобны кирпичикам: значение имеет лишь написанное на стене сообщение.

И последнее — во время чтения вы должны по-деловому относиться к своему занятию. Отношение к лежащему перед вами докладу, статье или книге должно быть позитивным и одновременно уважительным. Это напоминает мне времена, когда я работал на рыболовецком судне, промышлявшем рыбу в открытом море. У палубного матроса на траулере, в обязанности которого входит потрошить рыбу, нет времени на морскую болезнь. Точно



так же при чтении ваш «мысленный нож» должен вспарывать книгу или доклад, отделяя предложение или абзац, которые являются «бьющимся сердцем» документа. Метафора о быстром и умелом «выпускании кишок» из книги может показаться вам неприятной, но в этом состоит реальность мира чтения, где книги, доклады или статьи падают на палубу непрерывным потоком.

Таким образом, мы должны раз и навсегда избавиться от мысли, что читатель обязан прочесть каждое слово лежащего перед ним печатного издания.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ВНИМАТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ		Да	Нет
Точно ли вы знаете, для чего вам нужно прочесть данный документ с определенной степенью интереса и внимания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Есть ли у вас определенные вопросы, на которые вы ищете ответ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Верные ли это вопросы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Постоянно ли вы задаете себе вопросы о прочитанном, чтобы не отвлекаться от его содержания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ищете ли вы основные мысли? Можете ли вы указать основную мысль каждой главы, а также основные мысли каждого раздела и абзаца?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Подвергаете ли вы критической оценке доказательства, пояснения, примеры и другие факторы, которые служат основой для выводов автора?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Есть ли у вас удобные методы делать пометки или записывать то, чему вы научились или что можете использовать?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Сопоставляете ли вы опыт автора со своим собственным? Если да, то прибавляет ли ваш опыт веса выводам автора?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Стоит ли что-либо перечитать еще раз (теперь или через некоторое время)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Буду ли я с кем-нибудь обсуждать прочитанное? (С кем? Зачем? Когда? Как? Что?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Ключевые положения

- «Что есть чтение, как не безмолвный разговор?» — восклицал Уолтер Сэвидж Лэндор. Искусство чтения подобно искусству слушания. Оба требуют направленного внимания, а также определенной экономии, или изящества усилий.

- Писатели, как и ораторы, могут ставить перед читателем многочисленные проблемы, сами не желая того. Плохой, или неквалифицированный, читатель будет остановлен этими препятствиями и не найдет лежащую где-то внутри жемчужину смысла. Хороший читатель, наоборот, преодолеет все эти трудности.
- Каковы же требования к вам? К приоритетам (ДОЛЖЕН, ХОЧУ и МОГУ) вашей настоящей работы и к потребности совершенствовать эту работу прибавьте необходимость развивать свой потенциал для работы, которая у вас будет завтра. Не забывайте слова Марка Твена: «Человек, который не читает хороших книг, ничем не отличается от того, кто вообще не умеет читать».
- Бурный рост печатной продукции приводит к появлению проблем. Вам нужно много читать, ваше время ограничено, а — что еще ухудшает ситуацию — гора доступной информации постоянно растет. Есть два возможных решения этой проблемы: читать быстрее и тщательно отбирать материал для чтения.
- Скорочтение может вам здорово помочь, особенно в том случае, если вы от природы читаете медленно. Однако оно не сможет высвободить существенного количества времени. Дело в том, что внимание и спешка — вещи несовместимые.
- Принципиальное решение вопроса — избирательный подход к чтению (не считая круга ДОЛЖЕН, где у вас просто нет выбора). Качество всегда предпочтительнее количества. Прислушивайтесь к рекомендациям или советам специалистов.
- Все, что попадает к вам на стол — по необходимости или как результат выбора, — должно сначала просматриваться, чтобы вы могли определить, с каким уровнем внимания следует читать данный материал. За этим должна последовать соответствующая реакция — корзина для бумаг или дальнейшее изучение и исследование материала. Возможно, придется прочитать его еще раз, пока вы не извлечете из него все, что вам необходимо.
- Читать не думая — это все равно что есть, не переваривая пищу.

Чтение для ума — это все равно что физические упражнения для тела.

Английская пословица

# Коммуникация на работе

## ГЛАВА 7

### ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПРЕЗЕНТАЦИИ

**Я** уже упоминал о том, что мое первое знакомство с презентацией произошло в армии. Военные разработали этот метод, изучая способы инструктажа, применявшиеся во время Второй мировой войны. Презентация, как я уже определял ее раньше, это официальное или детально спланированное выступление с двумя отличительными особенностями:

- применение аудио- и видеонаглядных пособий;
- плод коллективных усилий.

Что касается последней особенности, то вы можете давать презентацию и самостоятельно, но для таких сольных выступлений обычно используют форму лекции, речи или проведения семинара.

Презентации сыграли важную роль не только в моей военной подготовке. Впоследствии, когда я в течение семи лет был внештатным преподавателем военной истории в Сэндхерсте, в мои обязанности входило обучать курсантов искусству презентации. В курс военной истории входило обучение умению вести презентацию или принимать в ней участие. Эти презентации устраивались в театрально обставленных залах колледжа, каждая из которых была посвящена знаменитым сражениям или кампаниям, таким, как высадка союзных войск в Европе во время Второй мировой войны. Нередко после окончания презентации свои замечания высказывали ветераны этих битв. Мои обязанности заключались в том, чтобы далее провести несколько заня-

тий, посвященных данному сражению, и дать конструктивную критику навыкам презентации курсантов.

С тех пор практика презентаций распространилась на такие отрасли, как промышленность и торговля, и теперь слово «презентация» воспринимается как общий термин, вытесняющий понятие публичного выступления. Можно привести огромное количество примеров презентации:

- выдвижение предложения в области маркетинга и продаж;
- внедрение на рынок нового продукта или услуги;
- выступление на семинаре или конференции;
- ведение учебного занятия;
- изложение бизнес-плана.

Добавьте еще два примера из своей области. Постарайтесь заглянуть в будущее. Если вы уже прояснили свои планы относительно карьеры, с какими видами публичных выступлений вам придется иметь дело?

Вы сразу же поймете, насколько важны для вас навыки презентации. Помимо влияния, которое они могут оказывать на ваш бизнес с точки зрения практического результата, презентации являются заметными событиями в вашей личной жизни. В какой-то мере это экзамен, на котором вас будут оценивать. В определенных обстоятельствах от успеха презентации может зависеть ваша карьера или продвижение по службе.

Таким образом, вы должны поставить себе цель: развить свои навыки презентации до такой степени, чтобы вы были способны уверенно и эффективно выступить во всех случаях, какие только могут возникнуть. Актер, выходящий на сцену, уверен в своем знании текста, а также в своем профессионализме и опыте, которые позволят ему завладеть вниманием публики и удерживать его. Обратите внимание на важность контекста — театра вообще, а также и конкретной пьесы или постановки.

Как и всякая аналогия, сравнение вас с актером правомерно лишь до определенного момента. Можно почти наверняка утверждать, что вы не будете произносить чужие слова, не нанесете на лицо грим и не наденете костюм другой эпохи. Но самое главное отличие заключается в том, что вы ставите и продюсируете собственную пьесу, а также сами пишете текст и сами произносите его со сцены. Однако аналогия с актером достаточно правомерна, поскольку она позволяет сформулировать шесть основных составляющих искусства презентации:

- учет обстоятельств, аудитории и места;
- планирование и составление презентации;
- использование наглядных пособий;

- подготовка речи;
- репетиция с другими участниками;
- непосредственно выступление.

Все эти составляющие важны, поскольку каждая вносит вклад в общую эффективность презентации. Возможно, вы не в состоянии контролировать некоторые факторы — например, место проведения презентации, — но вы должны позаботиться о том, чтобы было сделано все возможное для достижения успеха. Тогда вы подойдете к назначенному дню в таком состоянии, когда естественное волнение будет компенсироваться растущей уверенностью в себе и ожиданием успеха.

### Учет обстоятельств, аудитории и места

Когда речь идет о презентации, первым делом вы должны прояснить для себя, в каких мероприятиях вы участвуете, а в каких нет. Так, например, я в большинстве случаев отклоняю предложения выступить на банкете, поскольку я не занимаюсь индустрией развлечений. Не принимаю я и приглашений выступить на совещаниях по продажам, потому что мотивация — не моя специальность. Только гений может играть любую роль в любой пьесе. Вы должны знать границы своего бизнеса, а внутри этих границ представлять себе область своих профессиональных возможностей.

Если конкретный случай — действительный или намечающийся — точно соответствует сфере вашей компетенции, то у вас, скорее всего, уже имеется опыт подобных выступлений. Тогда вы в общих чертах представляете себе аудиторию и, возможно, даже выступали в этом зале. Однако профессионализм требует от вас проверить все эти три фактора: обстоятельства, аудиторию и место.

Авиакомпания «Нимфо Эйрлайн» испытывала финансовые затруднения и поэтому брала на работу тех пилотов, которых уже давно отвергли другие авиакомпании. Среди них был и капитан Нимрод. В первый же день работы он уселся в кабине единственного реактивного лайнера компании и поставил фляжку бренди на автопилот. «Поехали, — сказал он экипажу. — Я знаю эти реактивные самолеты как свои пять пальцев. Я опытный пилот. Мы летим в Тунис, так? Я бывал там много раз. Нет, не морочьте мне голову маршрутом и прогнозом погоды — мы и так всегда туда попадали. Просто нужно повернуть влево после Марселя. Давайте не тратьте время на проверку уровня топлива — техники на земле уже сделали это. Включайте двигатели. Что у нас сегодня на обед?»

Чтобы избежать катастроф, поджидающих капитана Нимрода и подобных ему людей, я предлагаю вам ответить на приведенные ниже контрольные вопросы. Их цель — сфокусировать ваше внимание на объекте, чтоб-

вы могли выбрать для него подходящую презентацию. Я разделил все контрольные вопросы на три категории, однако вы не должны забывать, что нужно рассматривать презентацию как единое целое. Я помню, как одну успешную во всех других отношениях конференцию постигла неудача из-за медленного обслуживания и очень плохого качества пищи в отеле (заказывал его не я).

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: УЧЕТ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, АУДИТОРИИ И МЕСТА

	Да	Нет
<b>Обстоятельства</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понимаете ли вы цель или задачу презентации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Точно ли вы знаете, что это за событие?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Достаточно ли выделено времени на презентацию?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оставлено ли время на обсуждение?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знаете ли вы, кто будет председательствовать на собрании и представлять вас?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Имеют ли организаторы ваши биографические данные?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знаете ли вы контекст — что будет происходить до и после — вашей презентации?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Аудитория</b>		
Знаете ли вы численность аудитории?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можете ли вы оценить мотивацию их присутствия?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Представляете ли вы, что они ожидают?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Каков уровень знакомства аудитории с предметом вашей презентации:		
<input type="checkbox"/> высокий		
<input type="checkbox"/> средний		
<input type="checkbox"/> низкий		
Знаете ли вы кого-нибудь из присутствующих лично или по работе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Думаете ли вы, что в целом они будут настроены:		
<input type="checkbox"/> необыкновенно дружелюбно		
<input type="checkbox"/> безразлично		
<input type="checkbox"/> враждебно		
Способны ли они воспользоваться тем, что услышат?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
УЧЕТ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, АУДИТОРИИ И МЕСТА

Место

Представляете ли вы себе следующие моменты:

- ☐ размер помещения?
- ☐ расположение мест?
- ☐ сцену/нафедру?акустику?
- ☐ набор звукоусилительной аппаратуры для выступлений?
- ☐ аудио- и видеооборудование?
- ☐ техническую помощь?
- ☐ температуру в помещении?
- ☐ регулировку освещения?
- ☐ прохладительные напитки?

Иногда у вас есть возможность встретиться со своей аудиторией заранее, если ваша презентация является лишь одной из многих, как это бывает на конференции. При этом вы можете почувствовать аудиторию и ее реакцию. Полезно представлять себе аудиторию не просто как собрание отдельных личностей — хотя это так и есть, — но как единое целое, которое больше суммы составляющих его частей, — другими словами, как социальный организм со своей жизнью и своими особенностями.

Разумеется, это предполагает, что аудитория уже просуществовала в течение некоторого времени. Если это действительно так, то вы получите преимущество, понаблюдав за ней в действии, когда она реагирует на другого оратора или другую презентацию. По крайней мере, вы увидите, чего делать нельзя!

Если аудитория собралась лишь для того, чтобы выслушать вас и ваших коллег, помните, что эти люди могут быть не знакомы друг с другом (даже если они работают в одной организации). В этом случае вы должны продемонстрировать свое понимание того, что они, как и вы сами, находятся в новой и, возможно, непривычной ситуации. Если время и размеры аудитории позволяют, есть смысл попросить присутствующих представиться и кратко обрисовать свои ожидания.

По возможности следует посетить место выступления заранее. Очень легко сделать ложные предположения относительно места презентации. Помещение, которое одним людям представляется большим, для других окажется мало. Недавно меня пригласили провести семинар в президентских апартаментах в международном отеле, расположенном в одной из африканских стран. Я представлял себе вереницу комнат, напоминающих дворец. На самом же деле двенадцать участников семинара теснились вокруг президент-

ского обеденного стола в комнате, где даже не было места для проектора с экраном. Никогда не забывайте о достойной уважения военной поговорке: «Время, потраченное на рекогносцировку, редко бывает потрачено зря». Идите и посмотрите.

Планирование и составление презентации

На этом этапе вам понадобится ручка, бумага и/или персональный компьютер. Теперь вы точно представляете себе намеченное событие, что от вас ожидают, состав и численность аудитории, а также помещение, где вам предстоит выступать. После переговоров с организаторами вы будете знать, сколько времени вам выделено на общение со слушателями. После этого начинается реальная работа.

Каковы ваши цели?

Очень полезно в самом начале презентации определить свою цель или цели, а также объяснить, почему вы считаете их важными. Поэтому вы сами должны себе ясно представлять, чего вы добиваетесь и почему это так важно.

В этом контексте полезно провести разграничение между общей и конкретной целями. Общая цель может быть названа, но не раскрыта подробно. Так, например, она может быть образовательной, религиозной, политической или коммерческой. Она может подразумеваться характером вашей деятельности. И действительно, именно общая цель определяет природу вашего бизнеса, и она практически всегда лежит в основе вашей презентации.

Однако конкретная цель или задача презентации должна быть сформулирована более четко. Она должна обладать по меньшей мере несколькими из приведенных ниже характеристик правильно поставленной цели. Вспомнив какую-либо конкретную презентацию, отметьте соответствующий пункт, если ваша цель удовлетворяет данному критерию.

- ЯСНАЯ ☐
- КОНКРЕТНАЯ ☐
- ИЗМЕРИМАЯ ☐
- ОГРАНИЧЕННАЯ ВРЕМЕНЕМ ☐
- РЕАЛИСТИЧНАЯ ☐
- ТРУДНАЯ ☐
- ДАЮЩАЯ РЕЗУЛЬТАТ ☐
- ПРЕДПОЛАГАЮЩАЯ УЧАСТИЕ ДРУГИХ ☐

Не все эти критерии будут применимы. Возможно, вы обнаружите, что трудно ИЗМЕРИТЬ свою эффективность в достижении цели на презентации, носящей образовательный характер, — в отличие от коммерческого предло-

жения перспективным клиентам. Не всегда представляется возможным и обеспечить УЧАСТИЕ аудитории в согласовании цели.

Критерий ограниченности времени особенно важен. Многие презентации заканчиваются неудачей потому, что выступающий старается получить как можно больше времени.

Если у вас есть только двадцать минут на представление новой газонокосилки перед конференцией покупателей в торговом центре, то у вас нет времени на всю историю применения человеком различных механизмов для решения практических задач, а также на экскурс в историю развития садоводства. Вы можете БРОСИТЬ ВЫЗОВ себе и аудитории, но только в том случае, если вы РЕАЛИСТИЧНО оцениваете, что может быть сделано в отведенное время.

## Составьте план

Записав свою цель или цели, уровень конкретизации которых должен соответствовать данному событию, вы приступаете к следующей задаче — набросать план, или скелет, вашей презентации. В самом общем виде этот план будет состоять из ВСТУПЛЕНИЯ, ОСНОВНОЙ ЧАСТИ и ВЫВОДОВ.

ТАБЛИЦА 7.1. Планирование презентации

СТАДИЯ	ПОЯСНЕНИЯ
<b>Вступление</b>	Представление председателем. Вводные замечания. Укажите цель или цели, а также объясните их значение для данной аудитории. Кратко опишите основные положения презентации.
<b>Основная часть</b>	Разбейте презентацию на составные части подобно тому, как писатель разбивает книгу на главы. Приемлемое число разделов — три, четыре, пять или шесть, но не больше. Убедитесь, что основные пункты проиллюстрированы примерами и основаны на фактах. Неплохой идеей является промежуточное резюме, и особенно для длинных и сложных презентаций. Оцените время, необходимое для каждого из разделов, и еще раз убедитесь, что большая часть времени уделяется основным приоритетам.
<b>Выводы</b>	Нередко лучшим способом перейти к этой стадии является резюме. Не отдавайте ваши выводы на волю случая. Вспомните свою цель и с ее учетом сформулируйте финальные фразы. Заканчивайте на высокой ноте — позитивно и бодро.

При планировании лучше не торопиться и продвигаться вперед постепенно. Предоставьте своему подсознанию достаточно времени, чтобы оно могло поработать над проблемой. Так, например, первый набросок плана

для этой главы я сделал несколько месяцев назад и с тех пор несколько раз пересматривал его. В каждом случае я приходил к другому выводу. Разумеется, в какой-то момент вам придется подвести черту, однако необходимо помнить, что еще никому не удавалось составить совершенный во всех отношениях план. Вот почему книги никогда не заканчиваются — только бросаются! Вам нужен не совершенный, а работоспособный и выполнимый план.

Прежде чем вы начнете наполнять план содержанием, почему бы вам не показать его организаторам? На стадии планирования одна голова хорошо, а две лучше. Взвесьте и осмыслите все конструктивные замечания, затем внесите необходимые изменения, даже если для этого вам придется вернуться к чертежной доске.

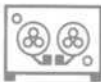
## Использование наглядных пособий

«Один рисунок стоит тысячи слов» — так гласит китайская пословица. Почему? Потому что большую часть информации — свыше 50 процентов — мы получаем при помощи глаз. Это является веским основанием использовать наглядные пособия, и особенно если ваша презентация в первую очередь связана с передачей информации.

Диапазон аудио- и видеоматериалов постоянно растет. Фильмы, видео, компакт-диски, компьютерные слайды, проектор, магнитофон — это лишь некоторые из имеющихся в нашем распоряжении технических средств. И хотя компьютерная технология постепенно вытеснит традиционные средства, такие приспособления, как проектор и скромная, но такая удобная доска с флوماстерами, некоторое время еще останутся с нами.

ТАБЛИЦА 7.2. Наглядные пособия

ТИП	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
	Легко использовать. Может работать с включенным освещением. Можно изменять порядок следования слайдов.	Трудно добиться хорошей работы. Может заедать и отнимать много времени. Картинка часто выглядит искаженной.
	Выглядит профессионально. Удобен в больших аудиториях. При наличии пульта дистанционного управления с ним легко справиться самостоятельно.	Требуется затемнения, и поэтому слушателям труднее делать заметки. Порядок следования слайдов нельзя изменить, что не всегда хорошо в интерактивных ситуациях.

	<p>Легко подготовить к работе. Может выглядеть хорошо, если он тщательно подготовлен. Самое неформальное из технических средств. Удобен при выступлении перед небольшой группой.</p>	<p>Неудобен в транспортировке. Плохо читается в большой аудитории. Выглядит недостаточно профессионально. Отнимает время на написание, и при этом теряется зрительный контакт.</p>
	<p>Магнитофон может внести разнообразие — записанные на пленку интервью, фоновая музыка.</p>	<p>Трудно синхронизировать. Требует многочисленных репетиций.</p>

Независимо от того, готовите ли вы визуальные материалы самостоятельно на своем компьютере или поручаете это другим, не забывайте о принципах **ЯСНОСТИ**, **ПРОСТОТЫ** и **ЯРКОСТИ**. Искусство изготовления слайдов заключается в том, чтобы понимать, что нужно опустить. Если вы знаете, что с одной и той же презентацией вам придется выступать несколько раз, то я бы настоятельно рекомендовал при разработке и изготовлении наглядных пособий обратиться за помощью к специалисту. Если вы объясните профессионалу, что именно вы желаете сообщить, он поможет вам выразить и обосновать это сообщение при помощи слайда.

Некоторые общие рекомендации по использованию наглядных пособий:

- Используйте серию слайдов, чтобы структурировать презентацию и обеспечить себе возможность смотреть на аудиторию, развивая каждый из пунктов. Старайтесь больше смотреть на аудиторию, чем на слайды.
- Каждый слайд должен представлять только важную информацию.
- Ограничивайте содержание примерно двадцатью пятью словами или эквивалентным количеством цифр.
- Осознайте, что обычный машинописный шрифт выглядит непрофессионально и трудно различим с большого расстояния.
- Убедитесь, что ваши слайды соответствующим образом пронумерованы и расположены. Любая путаница поставит под сомнение ваш профессионализм.
- Чтобы заинтересовать аудиторию, используйте картинки, рисунки и цвет. Не забывайте, что «один рисунок стоит тысячи слов».
- Не задерживайтесь слишком долго на одном наглядном пособии.

Не думайте, что приведенный выше список технических средств исчерпывает все возможности. Если вы действительно собираетесь продать газонокосилку на конференции по садоводству, то можно показать настоящую газонокосилку, а также видеофильм, в котором она демонстрирует свои возможности на лужайке в саду. В таких коммерческих презентациях лучшее наглядное пособие — это сам товар.

Наглядные пособия очень важны, и я всегда был неравнодушен к ним. Я предпочитал вместе с аудиторией смотреть на картинку и вместе изучать ее. В этом отражена основная концепция коммуникации. Я предпочитаю модель А, а не модель В.

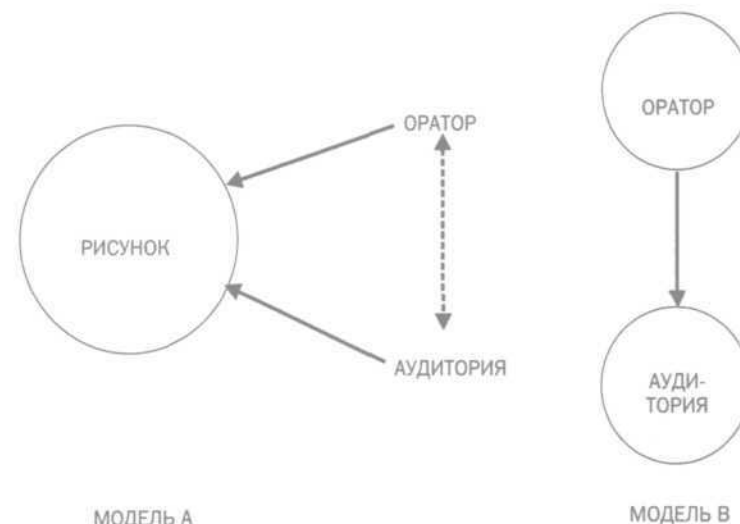


Рис. 7.3. Две модели коммуникации

## Подготовка речи

Если в вашем распоряжении нет такой современной и сложной системы телесуфлирования, которую известные политики используют на важных собраниях, я бы не советовал вам читать заранее заготовленный текст. Данный метод обладает преимуществом более высокой точности, но при этом вы теряете зрительный контакт с аудиторией.

Опытный оратор, каким был, например, Уинстон Черчилль, даже при использовании отпечатанного текста может часто поднимать глаза на публику и сделать свою речь непринужденной. Однако даже в этом случае недостатки перевешивают преимущества — особенно в наши дни, когда так ценится неформальность.

Когда же следует читать заранее подготовленную презентацию? Одна из таких ситуаций — это выступление по радио, когда существуют жесткие временные рамки, и вы не можете видеть аудиторию, чтобы поддерживать с ней зрительный контакт. Однако и в радиостудии вы, вероятно, обнаружите, что отрываете глаза от текста и обращаетесь к невидимой аудитории. Актеры в радиопостановках поступают именно так.

Возможно, если вы выступаете с научным докладом или с престижной лекцией, которые впоследствии будут опубликованы, то от вас ждут чтения заранее отпечатанного текста. Но даже и в этом случае для эффективной коммуникации имеет смысл раздать слушателям текст доклада до начала или после окончания презентации, а самим не читать ее по бумажке слово в слово. При коммуникации речь и письмо выполняют разные, хотя и частично совпадающие функции, и было бы неразумно путать их.

С другой стороны, почему бы не выступать вообще без бумажки? Если выступления являются вашей профессией — как в моем случае, — то вы всегда будете действовать именно так. Этим искусством не так трудно овладеть, как кажется на первый взгляд. Актеры, комики и концертирующие музыканты не сверяются с написанным текстом — зачем же это делать вам? Такой подход дает вам возможность смотреть на аудиторию и выступать без бумажки. При этом времени на подготовку, разумеется, нужно больше, но оно окупается сполна.

Под «выучиванием роли» я подразумеваю вовсе не дословное запоминание текста, как это делают актеры, комедианты и музыканты перед выходом на сцену. Вы должны запомнить план — структуру или «скелет» вашей презентации — вместе с фактами, цитатами, историями или примерами. Проверить себя можно так: вы должны быть уверены, что способны провести презентацию, не заглядывая в записи. Вероятно, ваша краткосрочная память гораздо надежнее, чем вы думаете. Что страшного в том, если вы неправильно воспроизведете отдельное слово или фразу?

Между этими двумя крайностями — чтением заранее отпечатанного текста и выступлением без бумажки — расположены промежуточные варианты. Если это однократное выступление и если вы недостаточно уверены в себе, чтобы совсем отказаться от записей, в качестве подсказки используйте слайды или комплект лекционных плакатов с рейкой. Кроме того, вы можете изготовить специальные карточки с отверстиями в углу и пропущенным через них шнуром, который позволяет расположить их в определенном порядке и без труда переворачивать.

Еще одна возможность — нарисовать схему презентации на большом листе бумаги и расположить его перед собой на кафедре таким образом, чтобы он не был виден аудитории.

Какой бы метод вы ни выбрали, вам необходимо принять соответствующее решение на стадии планирования, а затем упорно трудиться — как профессиональному актеру, — чтобы содержание презентации отпечаталось в вашей краткосрочной памяти. Даже у актеров есть суфлер в будке — на тот случай, если они забудут слова. Держите при себе копию заметок, чтобы

иметь возможность взглянуть на них во время выступления. Не бойтесь извлечь свои записи на свет и свериться с ними прямо во время презентации, если вы на мгновение потеряли ориентацию.

## Репетиция с другими участниками

Репетиция — это частное выступление или тренировка перед публичным выступлением. Перед важной презентацией вам может потребоваться несколько репетиций. Однако здесь есть опасность переусердствовать, что убьет непосредственность и, значит, нарушит принцип естественности. Хороший оркестр будет репетировать выступление несколько раз, но всегда оставит что-то в запасе, чтобы оно проявилось в день концерта.

Если ваше выступление является частью общей презентации, важно устроить одну или две репетиции, причем желательно в том помещении, где будет проходить ваше выступление. Взаимная конструктивная критика приведет к позитивным изменениям. Такая тренировка позволит вам «настроить инструмент», исполняя свою роль и слыша свой голос в данном конкретном помещении.

Она способствует координации усилий всей команды. Кроме того, репетиция позволяет проверить оборудование и наглядные пособия. (Видны ли они с последнего ряда или из дальнего угла помещения?)

## РАССТАНОВКА ДЕКОРАЦИЙ

Режиссура в театре — это организация, или механика, эффективной презентации. Она включает в себя установку декораций, их освещение, обеспечение нужного реквизита а нужное время и в нужном месте. Задача помощника режиссера — управлять этими механизмами, чтобы актеру не нужно было думать о них. Если что-то идет не так, то это видит каждый зритель, и у помощника режиссера нет никакой возможности оправдаться или объяснить, почему это произошло. Просто неожиданный сбой, и зрителей уже никак не заставишь забыть об этом. Если случается нечто такое, за что помощнику режиссера хочется извиниться, или он чувствует, что должен извиниться, значит, это провал.

Поэтому подход хорошего помощника режиссера должен быть следующим: всегда использовать свое воображение, чтобы предусмотреть любую мыслимую катастрофу, которая может произойти. Помощник режиссера мысленно выполняет все действия актеров и работников сцены и проверяет, все ли было сделано для того, чтобы представление прошло максимально гладко и безопасно. Его задача — сделать так, чтобы ничто не отвлекало актеров и публику от тесного общения друг с другом.

Джон Кэссон,  
«У вас все получается?»; 1970

Даже в том случае, когда вы выступаете один и вы решили отказаться от полноценных репетиций (в отличие от мысленного повторения, которое действительно очень важно), все равно вам нужно предварительно провести рекогносцировку, проверив расположение мест, освещение и акустику, потенциальные внешние или внутренние отвлекающие факторы, а также любое оборудование, которое вам предстоит использовать. Не следует успокаиваться, пока вы (или кто-то, кому вы доверяете) не увидите это оборудование в действии. Я на собственном опыте убедился, что поломки проекторов, магнитофонов и телевизионных систем могут быть чрезвычайно разнообразны. «Прошу прощения, я не привык к этой модели проектора», — извиняющимся тоном шепчет ассистент, когда аппарат заедает.

Однако всю ответственность за работу техники несете вы: это вам нужно будет объяснять аудитории, что вы пренебрегли первым принципом коммуникации — подготовкой.

Помните о том, что и аудитория может быть знакома с этой книгой! Разумеется, вы заработаете дополнительные очки, если проявите хладнокровие или даже вытащите из кармана необходимую запасную деталь — но зачем же подвергать себя риску?

Непосредственно выступление

Если вы выполнили всю домашнюю работу, то на самой презентации не столкнетесь с большими неожиданностями. Однако в день выступления могут произойти некоторые изменения, которые вы не могли предположить, и тогда вам придется принимать решения об изменениях в содержании или методе презентации. После этого и вы, и аудитория готовы к совместному путешествию. Теперь все зависит от мастерства изложения.

Одного извещения, что вам предстоит принять участие в презентации, уже достаточно, чтобы в голове большинства людей прозвучал тревожный звонок. Неудивительно, что большинство людей — подобно Дженнифер Хаксли из главы 2 — очень волнуются перед публичными выступлениями. Как научиться справляться со своими нервами?

ТАБЛИЦА 7.4. Мастерство изложения

СТАДИЯ	ПОЯСНЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ
Вступление	Если вступительное слово председателя нуждается в пояснении, сделайте это вежливо и с выражением благодарности. Заинтересуйте аудиторию. Как можно короче, яснее и ярче объясните предпосылки и основную цель презентации, давая возможность слушателям настроиться на ваш голос и привыкнуть к вам как к личности. Объясните им свои намерения.

СТАДИЯ	ПОЯСНЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ
Основная часть	«Изящество, скорость и удобство» — эти признаки хорошего автомобиля должны характеризовать и вашу презентацию. Поддерживайте темп презентации, с профессиональной легкостью двигаясь от одного заранее подготовленного пункта к другому. Слушатели должны заранее знать, хотите ли вы, чтобы они задавали уточняющие вопросы в процессе выступления или после того, как вы закончите. Постарайтесь во время выступления окидывать взглядом всю аудиторию, чтобы каждый присутствующий чувствовал себя вовлеченным в процесс коммуникации. Помните о том, что нужно варьировать тональность голоса и не говорить слишком медленно или слишком быстро. Сохраняйте бодрый вид — люди любят смотреть на того, кто доволен собой.
Выводы	Дайте понять аудитории, когда вы приступаете к этому этапу. Не предлагайте новых идей или новой информации, а просто обобщите все, что вы уже сказали. Заканчивайте эффектно: коротким и энергичным выводом. Всегда тщательно готовьте и выучивайте два или три последних предложения.
Вопросы/обсуждение	Повторяйте вопросы, которые могут быть не слышны определенной части аудитории. Постарайтесь отвечать на вопросы кратко. Поощряйте обсуждение, задав несколько вопросов сами. Убедитесь, что на этой стадии включен весь свет в помещении. Всегда будьте вежливы и демонстрируйте свою признательность. Разбивайте вопросы, состоящие из нескольких частей, и отвечайте на каждую часть отдельно.
Заключение	Старайтесь, чтобы ваше выступление не заканчивалось лишь обобщением и обсуждением, а подчеркивайте практические выводы. Завершайте презентацию словами благодарности.

Дженнифер Хаксли выяснила, что существуют способы справиться с волнением. Первый шаг — это осознать, что такое волнение нормально, и перестать переживать по этому поводу. Некоторое нервное напряжение перед презентацией даже полезно. Оно вызывает прилив адреналина, подготавливая мозг и тело к повышенной нагрузке. Некоторые несложные упражнения для релаксации, такие, как глубокое дыхание, помогут удерживать это предстартовое волнение на приемлемом уровне.

Откуда берется волнение? Ваш организм не очень хорошо различает опасные ситуации. Подталкиваемый сознанием, он начинает воспринимать публичное выступление как опасность, в результате чего возникает тревожное состояние и даже страх. Почему это происходит? Вероятно, присутствие большого количества людей напоминает нашему древнему подсознанию ситуацию, когда мы были потенциальными жертвами, за которыми из засады наблюдали многочисленные хищники или враги. Изменения, происходящие в организме, подготавливают нас к сражению или к бегству. Если, например, вас ранят во время схватки, то вашему желудку лучше быть при этом пустым. Поэтому в преддверии или в ожидании опасных ситуаций некоторое недомогание вполне естественно.



Вы можете убедиться, что в удержании этих естественных физиологических реакций на приемлемом уровне важную роль играет *восприятие*. Ни один актер не сможет каждый вечер выходить на сцену, если он будет воспринимать аудиторию как враждебную. Бывает, конечно, и недружелюбно настроенная публика, но в целом мы ходим в театр с позитивным настроем, желая, чтобы нас развлекли или просветили, и надеясь на успех труппы. Вы наполовину обеспечите себе победу, если убедите себя, что половина аудитории — реально или потенциально — уже на вашей стороне. В противном случае зачем им сюда приходить?

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:  
ВОЛНУЕТСЯ ЛИ ВЫ ВО ВРЕМЯ ВЫСТУПЛЕНИЯ?**

	Да	Нет
Испытываете ли вы смущение, если вам нужно встать и сказать несколько слов перед группой людей, даже если вы их хорошо знаете?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Трудно ли вам найти слова, чтобы ясно выразить свои мысли?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Наблюдаете ли вы у себя неприятные симптомы, такие, как дрожь, сухость во рту, потливость ладоней и одышка?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ощущаете ли вы полное отсутствие мыслей в голове, прежде чем встать и начать речь?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бойтесь ли вы, что можете забыть все, что собирались сказать, и поставить себя в глупое положение?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Во время официальных выступлений вам не обязательно стоять на месте. Однако наиболее удобной позой является неподвижная: слегка раздвиньте ноги и перенесите вес тела немного вперед. Тогда вы избавитесь от суетливых и лишних движений. Жесты должны быть непринужденными и естественным образом вытекать из слов.

Любые действия характеризуют вашу личность. Нервные движения могут посылать слушателям ложные сигналы. Но вы в состоянии научиться контролировать их. Если вы постоянно приглаживаете волосы, привстаете на цыпочки, вертите в руках маркер, ручку или очки, раскачиваетесь из стороны в сторону, ходите взад-вперед, расстегиваете и застегиваете пуговицу, звените лежащими в кармане монетками или ключами, то все эти привычки довольно легко поддаются контролю. Делайте со своими руками все, что угодно, только не держите их все время в одном положении.

И последнее. Помните, что презентация — это театр. Ведите себя так, как будто вы уже обрели непоколебимую уверенность в себе. Ваш несколько преувеличенный энтузиазм должен отражаться на вашем лице. Все мы утки, которые мечтают стать лебедями. Однако не забывайте, что даже лебеди, с горделивым безразличием плывущие мимо, могут под водой изо всех сил грести лапами, чтобы не терять скорости. Вот некоторые рекомендации, как правильно «грести».

ТАБЛИЦА 7.5. Шесть шагов к уверенности в себе

Дышите глубоко	Дышите глубоко, наполняя воздухом все легкие. Это позволит диафрагме управлять выходом воздуха из легких при произнесении каждого слова.
Следите за своими руками	Если вам «мешают» руки, сцепите их перед собой или заложите за спину. Приучайте себя забывать о них.
Смотрите на аудиторию	Во время выступления все время смотрите на аудиторию, охватывая взглядом всех. Попробуйте забыть о себе самом, направив все усилия на коммуникацию.
Двигайтесь правильно	Ваши движения должны быть рассчитанными и неторопливыми. В большом зале сделайте их немного преувеличенными.
Говорите медленно	Не допускайте, чтобы скорость речи обгоняла скорость мышления. Только в этом случае вы сумеете избежать опасности «спотыкания» на словах. На самом деле вам не нужно задумываться о словах — думайте только об идеях и мысленных образах.
Сосредоточьтесь и расслабьтесь	Всегда давайте себе несколько минут, чтобы освободить голову от мыслей, которые заполняли ее перед презентацией. Сосредоточьтесь и расслабьтесь. Аудитория последует вашему примеру.

Хорошая презентация должна напоминать выступление оркестра мирового класса. Когда вы сидите и просто наслаждаетесь музыкальным произведением, а не анализируете его, разве вы воспринимаете звуки тромбонов или переливы флейты как отдельные составляющие звучания? Разве вы не впитываете общий симфонический эффект *сочетания* звуков?

Если выступление захватывает, вызывает интерес, информирует — качества, необходимые для любой речи, — это происходит не потому, что вы сознательно следите за каждой составляющей. Причина кроется в целостном подходе оратора, который и формирует общую эффективность. Знания, структура, изложение, ораторское искусство — все это объединяется вместе, делая коммуникацию эффективной. Современники говорили о Демосфене так: «Тот, кто только *слышал* Демосфена, пропустил лучшую часть его ораторского искусства».

**Ключевые положения**

- Презентация — это обращение к аудитории с использованием аудиовизуальных наглядных пособий и обычно предполагающее участие нескольких человек, выступающих как единая команда. Вы должны

уметь вносить эффективный вклад в презентацию и знать, как руководить всей командой. Можно выделить шесть основных факторов успеха.

- **УЧЕТ** обстоятельств, аудитории и места позволяет вам проявить предусмотрительность. Предупрежден — значит вооружен. В данном контексте это есть не что иное, как применение принципа «будь готов».
- **ПЛАНИРОВАНИЕ** презентации при помощи структуры из основных положений, подкрепляемых фактами, составляет основу успеха.
- **ВЫБОР** подходящих наглядных пособий — это важный шаг к обеспечению эффективности презентации. Убедитесь в **ЯСНОСТИ**, **ПОНЯТНОСТИ** и **ЯРКОСТИ** всех используемых вами наглядных пособий.
- **ПОДГОТОВКА** выступления как запоминания того, что вы хотите сказать, в краткосрочной памяти, а также подготовка заметок для памяти. Вы должны поставить себе цель — выступать без всяких бумажек. Очень редко от вас требуется читать заранее написанный текст.
- **РЕПЕТИЦИЯ** — вот рецепт успеха. Она формирует уверенность перед настоящим выступлением. Она предполагает также проверку, что все аспекты презентации, которые можно отнести к ведению «помощника режиссера», находятся под контролем.
- **ИЗЛОЖЕНИЕ** требует таких ораторских навыков, как ясность, простота, яркость и естественность. Следите за основными мыслями, а слова придут сами. Представьте себе, что вы ведете за собой слушателей в интересное, волнующее и потенциально полезное путешествие.
- Неудача в подготовке — это подготовка к неудаче. Лучший способ справиться с волнением — укрепить уверенность в себе. Основа уверенности закладывается задолго до начала презентации, но и во время выступления вы не должны терять ее.

Пламя нужно зажечь в самом начале и непрерывными усилиями поддерживать его до конца.

Майкл Фарадей. «Советы лектору»

## ГЛАВА 8

### УСПЕШНЫЕ ИНТЕРВЬЮ

Интервью можно определить как встречу — обычно между двумя людьми, — у которой есть определенная цель и в которой четко распределены роли сторон. Само слово интервью происходит от французского глагола *s'entrevoir*, то есть видеть друг друга.

Интервью бывают разные: встреча или беседа между радио- или телевизионным журналистом или ведущим программы и человеком, точку зрения которого предполагается опубликовать или транслировать в эфире, устное собеседование с кандидатом на должность или на место в высшем учебном заведении, допрос человека полицией относительно какого-то события (иногда это мягко называется «помочь полиции, ответив на их вопросы»). Что же общего во всех этих интервью?

- Обычно они планируются заранее, за исключением, возможно, собеседования при увольнении.
- И интервьюер, и, главное, интервьюируемый должны подготовиться к нему.
- У каждой стороны есть определенная цель, которая должна быть известна другой стороне.
- Все они сосредоточены на коммуникации — «процессе, посредством которого люди сообщают друг другу смысл, используя при этом общепринятый набор символов».

Большинство руководителей думают, что они умеют проводить интервью, — точно так же, как большинство людей считают себя хорошими водителями. Как же оценить свои способности в этой области? На самом деле интервьюирование, как и управление автомобилем, — это искусство, в котором можно достигать различных уровней. Однако вам нет необходимости сначала заболеть, чтобы потом почувствовать себя лучше. Каким бы специалистом в вопросах проведения интервью вы себя ни считали, у вас всегда есть простор для совершенствования.

В данной главе я сначала напомним вам некоторые общие положения, а затем перейду к рассмотрению структуры интервью, некоторых вопросов, которые вы можете использовать, и в конце остановлюсь на таком виде интервью, как аттестация. Я уделяю ему особое внимание потому, что именно во время аттестации возникают определенные коммуникационные проблемы.

Интервью при отборе кандидатов, к примеру, связаны в основном с обменом информацией — о кандидате и о работе, — и с точки зрения коммуникации они достаточно просты. Интервью является составной частью искусства оценки — выбора подходящего человека, — описание которого выходит за рамки данной книги.

Этот вопрос я надеюсь осветить позже. Аттестация же предполагает присутствие похвалы или критики. Это более эмоциональный процесс, а когда эмоции ломаются в дверь, смысл нередко выпрыгивает в окно. Эта разновидность интервью требует очень хороших навыков коммуникации как от интервьюера, так и от интервьюируемого.

Из-за своей неоднозначности термины «похвала» и «критика» в жаргоне менеджеров заменились более удобным и нейтральным понятием «обратная

связь». Один из авторов, например, пишет об аффирмативной обратной связи и развивающей обратной связи, имея в виду похвалу и критику. Понятие обратной связи изначально относилось к системам. Оно предполагает петлю, посредством которой одна из частей системы передает информацию предшествующей части, улучшая работу всей системы в целом. Критика и похвала — это нечто большее, чем обратная связь в ее строгом смысле, то есть возврат результата процесса к его источнику. Это формы обучения.

Данная глава написана в предположении, что вы играете роль лидера при проведении интервью. Однако в реальности вам часто приходится быть и интервьюируемым. Используйте весь свой опыт и придите к пониманию искусства проведения интервью, изучая его с разных сторон.

## Некоторые общие советы относительно интервью

### Цель

Принцип ясности требует, чтобы обе стороны знали цель этой личной встречи. Так ли это на самом деле? Что еще стоит в повестке дня? Первый шаг — убедиться, что вы пришли к согласию по этому вопросу.

Вы можете в устном или письменном виде объявить о предполагаемой цели, но обычно требуется проверить, что интервьюируемый разделяет ваше мнение. В противном случае вы не поймете друг друга.

Один из способов прояснить цель интервью — задать вопрос самому себе, а иногда и собеседнику относительно ожидаемых результатов. Каков критерий успеха интервью? Откуда вы оба узнаете, что оно было успешным?

### Обмен информацией

Составьте себе точное представление, какую информацию вы желаете сообщить и получить. Если это, к примеру, интервью при приеме на работу, вас могут спросить об оплате и условиях труда, если эти вопросы не были затронуты ранее. Вас могут спросить о перспективах карьеры, о программах обучения лидерству, о смысле и границах изменений в организации и так далее. Приготовьтесь давать честные и искренние ответы. Расскажите людям о реалиях ситуации. Никогда не соблазняйте их ложными посулами. Другими словами, если информация, которой вы обмениваетесь, не является правдивой и точной, вы будете брать фальшивые ноты.

### Сохранение контроля

Первая обязанность лидера — взять контроль в свои руки и не выпускать его. В интервью вам принадлежит ведущая роль. От вас ожидают, что управлять дискуссией будете вы.

Придерживайтесь темы и старайтесь не отклоняться ни в какую сторону. Если разговор становится все более беспорядочным или не имеющим отношения к делу, вы оба потеряете из виду цель интервью.

Не забывайте о цели интервью и как можно раньше приступайте к делу. Это особенно важно тогда, когда беседа предстоит непростая.

Не говорите сами слишком много. Ваша роль — это в основном роль слушателя. В обычном разговоре вы слушаете примерно столько же, сколько говорите. Однако при проведении интервью вы должны говорить не более 20 минут времени, причем ваша речь по большей части должна состоять из вопросов. Если вас просят сообщить какую-то информацию, ограничьте ее тем, что следует знать интервьюируемому.

И наконец, старайтесь уложиться в отведенное время. Принцип краткости должен уберечь вас от перерасхода времени — при условии, что длительность интервью рассчитана правильно. Интервью должны напоминать, скорее, спринт, чем марафон.

## Структурирование интервью

Структурирование, или планирование, интервью является необходимостью, если вы стремитесь избежать беспорядочного разговора. Степень структурированности будет зависеть от цели интервью и вашего опыта. Чем опытнее интервьюер, тем меньше необходимость в спланированной заранее последовательности задаваемых вопросов. Тем не менее вы всегда должны записывать главные вопросы, которые вы хотите задать, или темы, которые вы желали бы затронуть.

В интервью, как и в шахматах, есть дебют, миттельшпиль и эндшпиль. Каждая из этих стадий требует определенного искусства — так же, как и переход от одной стадии к другой.

### Дебют

- Представьтесь и изложите все важные факторы.
- Подтвердите цель встречи.
- Сделайте так, чтобы собеседник чувствовал себя свободно.
- Постарайтесь создать атмосферу, в которой вы оба будете расслабленными, непредвзятыми, настроенными на достижение цели и готовыми к спокойному и откровенному обсуждению.

### Миттельшпиль

- Обмениваясь информацией, никогда не забывайте о своей цели.
- Старайтесь, чтобы дискуссия была содержательной, полезной и не расходящейся с делом.

- Слушайте собеседника, а также своей реакцией и комментариями дайте ему понять, что все ваше внимание направлено на него.
- Оценивайте личность человека, а не только слушайте его слова. В работу должны быть включены не только уши, но и глаза.
- Удостоверьтесь, что вы охватили повестку дня.

### Эндшпиль

- Подведите итог дискуссии.
- Опишите действия, которые вы спланировали или по поводу которых вы пришли к обоюдному согласию.
- Подтвердите ценность беседы.
- Избегайте внезапного окончания интервью.
- Заканчивайте на позитивной — как минимум — ноте.

## Искусство задавать правильные вопросы

Вопросы — это инструмент интервьюера, а в более широком смысле — слушателя. Искусство проведения интервью заключается в основном в умении задавать нужные вопросы в нужное время. Существует несколько разновидностей вопросов, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Полезно иметь в своем арсенале все типы вопросов, чтобы не застревать, как испорченная пластинка, только на одном из них.

ТАБЛИЦА 8.1. Типы вопросов и их описание

ВОПРОС	ПРЕИМУЩЕСТВА
<b>Вопрос типа Да / Нет</b> Например: "Вы читали этот доклад?"	Полезен для проверки фактов. Позволяет быстро установить приблизительное соотношение. (Например: «Вы здоровы?»)
<b>Закрытый вопрос</b> Например: «Как долго вы здесь работали?»	Лучше всего подходит для поиска фактов или данных. Сама форма вопроса ограничивает ответ определенной областью.
<b>Открытый вопрос</b> Например: "Как вы представляете свой карьерный рост?"	Подходит для инициации дискуссии, а также обмена информацией или идеями.
<b>Наводящий вопрос</b> Например: 'Вы согласны, что эта работа должна была быть закончена несколько недель назад?'	Не очень полезен, если только вы не пытаетесь подтолкнуть собеседника в определенном направлении.

ВОПРОС	ПРЕИМУЩЕСТВА
<b>Provocational question</b> Например: «Что вы думаете об этом глупом плане директора относительно нашей экспансии в Европу?»	Польза от него ограничена, если только эта провокация не является умышленной.
<b>Подказка</b> Например: «И что вы сделали по-том?»	Способствует прогрессу беседы, направляет интервьюируемого в нужное русло. Поясняет проблему, если собеседник не понимает вас.
<b>Зондирующий вопрос</b> Например: «Какие конкретно обязанности по составлению бюджета у вас были в Канаде?»	Позволяет получить больше информации, двигаясь от общего к частному.
<b>Зеркальный вопрос</b> Например: «Итак, вы ощущаете, что сыты этим по горло?»	Способ проверить, точно ли вы поняли сообщение, которое послал вам собеседник.
<b>Вопрос типа «что, если»</b> Например: «Предположим, мы открываем представительство в заливе; это заинтересовало бы вас?»	Выдвижение предположений и создание воображаемых ситуаций с последующим выяснением мнения собеседника.

## Аттестация

Такой вид интервью, как аттестация, своей главной задачей ставит улучшение качества работы интервьюируемого. Как и всякое интервью, оно подчиняется приведенным выше общим принципам, за исключением того очевидного момента, что если у вас нет установленных или согласованных заранее — за несколько недель или месяцев — целей, то вам трудно будет добиться успешного интервью.

Разумеется, вы можете и должны обсудить качество выполнения интервьюируемым своих обязанностей — то, за что ему платят, — но это легче будет сделать, если вы оба знаете, что обсуждаться будут определенные вопросы, касающиеся всей работы или ее части. Люди почему-то хуже воспринимают предложения или критику — связанные с общими аспектами их работы, такими, как отношение к клиентам, — которые сваливаются на них неожиданно. И действительно, высказывание и восприятие критики — это одна из самых трудных глав в искусстве коммуникации. Помните Адама и Еву?

Так они проводили бесконечные часы  
во взаимных обвинениях,  
Но никто не осуждал самого себя.

Описание Мильтоном их изгнания из райского сада в поэме «Потерянный рай» может вызвать живой отклик у умудренных опытом руководи-

лей. В процессе аттестации, когда каждый указывает на недостатки и промахи другого, легко скатиться до описанной у Мильтона перебранки, с ее взаимными обвинениями, нападением и защитой. Более того, в настоящее время больший упор делается на регулярные аттестации, предназначенные для оценки качества работы через определенные промежутки времени. Очень часто пособия по проведению аттестаций подчеркивают лишь формальные аспекты, то есть значение организации и упорядоченности, что на самом деле является естественным признаком хорошего лидера. Они игнорируют главные проблемы коммуникации в таких ситуациях и не обращают внимания на тот известный факт, что высказывание и восприятие критики — это один из самых трудных аспектов беседы.

Здесь я предлагаю сосредоточиться на чередовании критики и похвалы, этих драгоценных, но непрочных субстанций, которые могут создать или разрушить личность, коллектив и даже организацию. Более того, было бы ошибкой ограничивать их применение только формальной аттестацией: мы можем столкнуться с похвалой или критикой — в качестве субъектов или объектов — в любое время дня и ночи и в любом месте, от конференц-зала до ванной у себя в доме.

Хорошей книгу делает хороший читатель, и точно так же успех интервью определяет хороший интервьюируемый, или слушатель. Как сказано в Библии в Книге Притчей Соломоновых: «Поучающий кошунника наживет себе бесславие, и обличающий нечестивого — пятно себе. Не обличай кошунника, чтобы он не возненавидел тебя; обличай мудрого, и он возлюбит тебя. Дай наставление мудрому, и он будет еще мудрее; научи правдивого, и он приумножит знание». Таким образом, для настоящей похвалы и конструктивной критики очень важен и объект, на который они направлены.

Похвала предполагает коммуникацию, передающую позитивную оценку достоинств, мастерства или заслуги.

Для того чтобы иметь ценность, похвала должна быть скудной. Подобно золоту и алмазам, она обладает ценностью благодаря своей редкости.

Слово критика когда-то было нейтральным, но теперь нейтральное значение сохранилось лишь в выражении «литературная критика». Это слово имеет греческие корни и в настоящее время используется в значении «обвинительного приговора», или негативной оценки. Тем не менее большинство людей чувствуют разницу между конструктивной и негативной критикой. Первая позитивна по своему тону и сопровождается практическими рекомендациями по исправлению недостатков.

Большая часть похвалы и критики направлена непосредственно на поведение, то есть на то, что человек делает, а не на то, какой он. С другой стороны, граница между «делать» и «быть» очень туманна: до определенной степени наши действия являются отражением нашего характера, а наш характер является побочным продуктом наших действий. Пословица утверждает, что «птица несет на себе крылья, и одновременно крылья несут на себе птицу». Тем не менее очень легко сделать ложные выводы о характере человека, наблюдая за его работой.

Поэтому существует общее правило: во время аттестации разговор должен ограничиваться поведением и тщательно избегать любого упоминания о характере. Однако у этого продиктованного здравым смыслом правила есть и очевидные исключения. Все мы нуждаемся в определенном балансе самоуважения.

Этот баланс все время меняется. Иногда мы уважаем собственное поведение или позицию, в другие моменты мы испытываем чувство вины и ненавидим себя, а иногда нас охватывает приступ жалости к себе. В те моменты, когда мы утрачиваем ощущение допустимого уровня самоуверенности, хороший руководитель или друг способны искусно и тактично восстановить нашу самооценку при помощи более реалистичного и ободряющего исследования нашего характера.

В других ситуациях, когда наше самоуважение грозит исчезнуть под лавиной тщеславия и сомнений, этими пороками, которые в конечном итоге убивают здравый смысл и разрушают взаимоотношения, спокойное слово любящего человека может восстановить сбалансированную оценку собственной значимости.

Существование сообщения между действием и бытием приводит к выводу о необходимости как можно плотнее закрыть между ними дверь, чтобы вы могли оценивать поведение человека и у него не складывалось бы ощущение, что тщательному анализу подвергается вся его жизнь и его личность. Более того, вы, подобно средневековым исповедникам, должны придерживаться принципа «не судите, и не судимы будете». Вы должны формулировать свои замечания таким образом, чтобы поддержать, восстановить или повысить самооценку человека, которая является самым ценным нашим имуществом.

Люди, являющиеся объектами похвалы, часто смущаются, не зная, как реагировать на похвалу. Некоторые специалисты по социальной психологии интерпретировали такую реакцию как свидетельство того, что люди чувствуют потенциальную опасность использования похвалы в целях манипуляции. Конечно, неловкость может быть признаком того, что человек, которого похвалили, видит стоящие за комплиментом фальшивые мотивы или неискренность. С другой стороны, смущение может быть просто проявлением скромности.

Скромность — это активный способ, которым достойный человек реагирует на похвалу других. Он соотносит услышанную похвалу с собственной оценкой. Если собеседник совершил ошибку и похвала необоснованна, тогда скромный человек вежливо поправит его, указав на реальные факты. Так, например, он может привлечь внимание к вкладу других людей в заслуживающие одобрения действия или в общий успех. Более того, тот, кто хвалит, и тот, кого хвалят, могут оперировать разными мерами. Таким образом, скромный человек, обладающий достаточным уровнем самоуважения, имеет естественную склонность отводить от себя похвалу — как громом отвод отводит молнию, направляя ее в землю, — чтобы она не оставалась у него в сознании. Наилучший способ добиться этого — разделить похвалу с другими.

Однако полностью отвергать похвалу тоже нескромно. Если точнее, это ложная скромность. Она ставит под сомнение правдивость слов собеседника, как бы обвиняя его во лжи и обмане. Она отрицает естественную социальную сущность нашего бытия: в жизни нужно благодарно принимать и щедро отдавать.

Ложная скромность принижает значение одного из естественных источников уважения и признательности в обществе. Кроме того, она фальшива и нереальна.

## Конструктивная критика

Если не всегда легко правильно воспринять похвалу, то принять критику бывает еще труднее. Поэтому и критиковать других тоже сложнее, чем хвалить. Большинство из нас на собственном опыте усваивают основанные на здравом смысле правила, как критиковать и как принимать критику работы, которая оказывается ниже приемлемых или необходимых стандартов. Как уже отмечалось ранее, большинство людей ценят критику, которая сопровождается конструктивными предложениями, как улучшить качество работы, чтобы она дотянула до минимальных стандартов, а затем превысила их.

Мы склонны предполагать, что критика всегда направлена сверху вниз, как это бывало в детстве. Однако в организациях критика может приходиться извне (в форме жалоб клиентов), быть направленной снизу вверх или по горизонтали. В настоящее время все большее распространение получает «360-я аттестация», когда качество вашей работы оценивают коллеги, подчиненные и начальство.

Независимо от направления критика часто принимает форму жалобы. Жалоба — это перекладывание вины на обстоятельства или отношение. Неудовольствие может быть обоснованным или необоснованным. Жалуясь, вы словами выражаете свою печаль, страдания или недовольство. Жалоба может вылиться в официальное обвинение.

Большинство жалоб на чью-либо работу основано на несоответствии между ожиданиями и результатом. Если жалующийся не представляет, как преодолеть этот разрыв, то от него не стоит ждать чего-то большего, чем просто жалоба. Так, например, вы можете пожаловаться врачу, что от прописанного ранее лекарства вам стало еще хуже, но вы вряд ли способны предложить альтернативу этому препарату. Однако при оценке работы того, кто докладывает вам о ее результатах, вы обязаны предложить конструктивную критику, то есть выдвинуть предложения по улучшению качества работы. Если вы это не в состоянии сделать, то ваше право руководить и вести за собой других сомнительно.

Ниже приведены несколько основных правил, облегчающих трудные разговоры. По мере накопления опыта вы можете видоизменить или даже пропустить некоторые из них — при условии, что вы знаете, что делаете. Можете ли вы дополнить этот список?

## Критика должна быть по возможности приватной, а не публичной

Любая эффективная критика может быть немного неприятной. Ваше безразличие к чувствам коллеги, проявляющееся в желании критиковать в присутствии других, будет восприниматься так же серьезно, как и содержание ваших слов.

Справедливее — по отношению к объекту критики и к себе самому — будет подождать, пока вы останетесь наедине.

## Избегайте длинных или предсказуемых преамбул

Избегайте таких предисловий, как: «Послушайте. Я уже давно хотел вам кое-что сказать. Это может вас задеть, но...» В подобных случаях лучше сразу переходить к делу.

Не стоит предварять критику и позитивными оценками, которые не содержат никакой дополнительной информации, например: «Вы отлично поработали, но...»

Не старайтесь подсластить пилюлю неискренней похвалой. «Тот, кто хвалит всех, не хвалит никого», — говорил Сэмюэл Джонсон. Однако критика действительно будет восприниматься лучше, если вам удастся предварить ее искренней и заслуженной похвалой.

## Придерживайтесь максимальной простоты и точности

Старайтесь не перегнуть палку. Нужно выдвинуть одно или два критических замечания, а не предлагать список из шестидесяти или семидесяти! Критика не должна накапливаться.

Слишком большое количество серьезных и мелких претензий, высказанных одновременно, затрудняет восприятие и является неэффективным, потому что ни один человек не выдержит такого потока критики. Как говорит китайская пословица: «Не убивай топором муху, севшую на лоб друга». Кроме того, не следует бесконечно повторять одно и то же. Вас не будут внимательно слушать, если вы вновь вернетесь к обсуждению уже рассмотренных недостатков.

Преувеличения, которые играют роль усилителей и проявляются в виде слов «всегда» и «никогда», убивают точность и лишают вас сопутствующего ей психологического преимущества.

Более того, вместо заявлений типа: «Вы очень ленивы», — правильнее было бы выразиться так: «Вы производите впечатление ленивого человека». По крайней мере, впечатление — это объективный факт. А если определенное впечатление сформировалось у нескольких человек, то оно уже имеет вес.

## **Критика должна быть конструктивной и направленной только на те действия, которые можно изменить**

«Кто из вас, заботясь, может прибавить себе росту хотя бы на один локоть?» — спрашивает Иисус. Бесполезно критиковать те качества людей, которые они не могут изменить. Подобных замечаний, относящихся к личности человека, следует избегать. Другой вопрос, попадает ли та или иная характеристика в эту категорию. Как бы то ни было, а иногда характером называют то, что вы сделали с собственной личностью.

## **Не сравнивайте поведение человека с поведением других людей**

Особенно неприятны сравнения при аттестации. Никто не хочет, чтобы его считали хуже других. Сравнения вызывают у собеседника нежелание слушать, даже если критика или жалоба обоснованны.

## **Критикуя людей, не рассуждайте об их побудительных мотивах**

Мотивы ближе к внутреннему миру человека, чем действия, и поэтому их оценка может рассматриваться как оценка всей личности.

Более того, в основе действий часто лежит несколько мотивов, и наблюдателю слишком легко прийти к ложному заключению относительно этих тайных пружин поведения, и особенно в тех случаях, когда интервьюируемый сам лишь смутно догадывается, почему он сделал или не сделал определенную вещь. Не путайте намерение с результатом.

## **Не извиняйтесь за искреннюю и честную критику**

Извинение может стать причиной внутренних сомнений, имели ли вы право сказать то, что прозвучало во время беседы. Оно побуждает собеседника помогать вам бороться со стрессом, который вы испытали, критикуя его, и тем самым увеличивает нагрузку на него.

Извиняющийся тон и смущение не принесут пользы и вам. Вам требуется моральное мужество. Извинение заставляет предположить, что вы получили неверные сведения.

Уместнее поблагодарить собеседника за то, что он выслушал ваше критическое замечание или жалобу.

Короче говоря, конструктивная критика — это нелегкое дело. Вам повезло, если вы смогли избежать необходимости критиковать других. Одна из действенных стратегий аттестации — побуждать интервьюируемого оценить

самого себя. По возможности нужно поощрять самокритику, когда человек критикует качество своей работы и у него присутствует мотивация улучшить ее. Такой подход позволяет в значительной степени уменьшить вероятность ненужного конфликта во время беседы.

Ваша роль в данном случае заключается в том, чтобы поправить человека, дополнить его выводы и указать, что самокритика должна стать прелюдией к действию.

«Сказать человеку о его недостатках и достоинствах может только тот, кто любит его», — говорил сэр Генри Уорд Бичер. Любовь — в значении серьезного отношения к интересам другого — является основой эффективной коммуникации.

## **Как воспринимать критику**

«Слепому не нужно зеркало», — утверждает английская поговорка восемнадцатого века.

С учетом того, что вы обладаете внутренним зрением, вам нужно совместно с критиком определить область, подлежащую исправлению, — подобно тому, как два хирурга работают за одним операционным столом. Главное для вас обоих — это улучшение качества вашей совместной работы.

Вас не должно отвлекать несовершенство критика или ваше собственное (при самокритике): правда остается правдой в устах и ангела, и официантки в кафе. Постарайтесь быть заранее благодарными за то, что вам предстоит услышать.

## **Молчите, когда вас критикуют, одновременно давая понять, что вы внимательно слушаете**

Свое согласие или несогласие вы должны приберечь до окончания речи собеседника. Смотрите прямо на человека, который разговаривает с вами. Только так вы можете показать, что непредвзято относитесь к его утверждениям. Взгляд, направленный в окно, не будет таким убедительным!

## **Ни при каких условиях не обвиняйте человека, который только что критиковал вас**

Если он, к примеру, выбрал неверные слова, исказил какой-то мелкий факт, не принимайте это близко к сердцу.

Подождите полчаса. Если вы броситесь в контратаку — «Вы тоже опаздываете на совещания!», — это значит, что вы восприняли критику как оскорбление. Или вы были так заняты подготовкой собственной атаки, что не обратили внимания на смысл высказанных претензий.

## Не создавайте впечатления, что собеседник расстроил вас

Некоторые люди сначала приходят в воинственное настроение, а потом начинают вести себя так, как будто находятся на грани отчаяния. Не пытайтесь манипулировать интервьюером, принимая несчастный вид.

## Не пытайтесь сменить тему

Юмор — это один из способов сохранения равновесия, но легкомысленная реакция может указывать на то, что человек не способен серьезно воспринимать критику.

Смена темы разговора — это еще более экстремальная форма уклонения от сути. Помогайте сформулировать цель, а не затуманивать ее.

## Не преувеличивайте критику

Если собеседник назвал вас беспечным, не нужно думать, что он считает вас безответственным, и защищаться от обвинения, которое не было выдвинуто. Намеренное преувеличение высказываемых вам претензий — это один из способов уклониться от них.

## Не ищите у критика некоего внутреннего враждебного мотива

Принимайте саму критику за чистую монету. Вопрос о мотивах собеседника следует обсудить потом — если он вообще возникнет.

## Дайте понять собеседнику, что вы понимаете его цель

Лучший способ сделать это — перефразировать услышанное или задать уточняющий вопрос. Таким образом вы указываете, что сообщение получено и принято к сведению.

Не позволяйте людям нападать на вас под предлогом конструктивной критики. Я убежден, что каждый человек имеет право прервать поток направленных на него критических замечаний.

Отказ в этом праве предполагает, что у человека присутствует навязчивое желание критиковать. Если вы хотите побить собаку, то должны найти палку.

Открывающаяся перед вами дорога достаточно узка: вы должны быть открыты для критики, но одновременно подвергать критические замечания проверке, прежде чем принимать их.

Правильно воспринимать критику и реагировать на нее — это верный признак хорошего слушателя. Если критика необоснованна, аттестацию можно превратить в урок смирения и сдержанности.

Если вы чувствуете, что критические замечания абсолютно обоснованны или, по крайней мере, над ними следует задуматься, поблагодарите критика за затраченное время и усилия. Он оказал вам честь, преподнес подарок.

«Критика — это урок, при помощи которого люди становятся совершеннее и внушительнее, причем за очень небольшую плату», — говорил Сэмюэл Джонсон. Разве можно позволить себе проигнорировать это ценное и бесплатное обучение?

## КАК ВЫ ПЕРЕНОСИТЕ КРИТИКУ?

Журналист-комментатор, ведущий рубрику советов, как-то написал: «Лучший способ оценить человека — это понаблюдать за его поведением, когда вы предлагаете ему что-то бесплатное».

Мне кажется, что еще больше говорит о человеке его реакция на критику.

Обычно реакцию людей на критику — как конструктивную, так и неконструктивную — можно разбить на четыре стадии.

### 1. Они игнорируют ее

Это реакция тупиц и некомпетентных людей. Они не понимают, о чем вы говорите, зачем вы это говорите и что они должны с этим делать. Таким людям не место в вашей организации.

### 2. Они отвергают ее

Нередко это признак избирательного ума. Вам следует задать себе вопрос, что еще этот человек упускает — как в своих отношениях вне компании, так и в коммуникации внутри ее.

### 3. Они уклоняются от нее

Это реакция опытного политика. Становясь объектом критики, он всегда стремится создать впечатление, что гораздо больше знает о действиях других людей, чем о своих собственных. Очень часто он даже не признает, что в своих промахах обвиняет других.

### 4. Они принимают ее

Это признак нравственной зрелости. Люди, способные взять на себя ответственность за какую-то проблему — независимо от того, виноваты ли они непосредственно или нет, — обычно единственные, кто может эту проблему решить.

Люди, которыми я восхищаюсь — и предпочитаю принимать на работу, — проходят первые три стадии очень быстро.

Марк Маккормак, 1992



## Критерий эффективности

Возможно, на этом этапе вы почувствуете, что полезно вспомнить о разнице между реакцией и эффектом. Иногда наблюдается непосредственная негативная реакция на обоснованную критику и даже ее неприятие.

Однако впоследствии подвергшийся критике человек изменяет свое поведение и начинает работать лучше.

На уровне сознания критические замечания были отвергнуты, но сообщение тем не менее дошло до подсознания и трансформировалось в действие.

В таких случаях человек, проводящий аттестацию, не получает никакой благодарности от интервьюируемого. Но лидерство и не гарантирует такой награды. В любом случае только один из десяти человек поблагодарит вас за такого рода помощь.

Полезно также помнить, что вы обращаетесь к глубинам сознания человека при посредстве его чувств. Поэтому иногда для того, чтобы до человека, как говорится, «дошло», требуется определенное время. Возможно, понадобится вторая или третья беседа, а повторение другими словами или иллюстрация другими примерами помогут собеседнику лучше понять сообщение. Однако грань эта достаточно тонка.

Нам нужно всегда помнить «о священном праве отклонения». Если сообщение многократно отвергается, то интервьюеру следует задуматься. Возможно, придется примириться с различием во мнениях. С другой стороны, перспективы карьерного роста интервьюируемого человека или даже сохранение рабочего места зависят от его восприятия предложенных улучшений.

В таком случае очень важно с абсолютной необходимостью заявить об этом в беседе или в серии бесед, указав при этом конечные сроки.

Хороший лидер использует свое право хвалить и критиковать во имя благих целей, сплочая коллектив и помогая развиваться личностям. В этом отношении он иногда может обращаться к молитве псалмопевца: «Пусть наказывает меня праведник: это милость; пусть обличает меня: это лучший елей, который не повредит голове моей».

Размышления о трудности хвалить, критиковать, а также воспринимать похвалу и критику возвращают нас к вопросу о честности в коммуникации — как в профессиональном, так и в обычном смысле. Честность заставляет людей доверять друг другу.

Это основание, на котором строятся долговременные отношения, которое помогает нам обмениваться мнениями — даже неприятными, — потому что конечной целью является помощь и поддержка. Питер Друкер в своей книге «Практика управления» (1956) говорит следующее:

Когда все уже сказано и сделано, совершенствование людей требует от руководителя важного качества, которое не может быть получено путем обучения определенным навыкам или подчеркивания важности задачи. Оно требует

честности характера... Можно возразить, что любая профессия — врач, юрист, бакалейщик — требует честности. Разница, однако, велика. Руководитель живет с людьми, которыми управляет: он решает, что они должны делать, направляет их усилия, учит их. оценивает их успехи и нередко определяет их будущее. Отношения торговца и клиента требуют честности. Однако руководитель больше похож на родителя или учителя. А в этих отношениях просто честности недостаточно; здесь важна честность характера.

## Ключевые положения

- Интервью или личные встречи — обычно между двумя людьми — являются неотъемлемой частью профессии. Они могут относиться к различным категориям в зависимости от цели, но все они обладают общими характеристиками: обычно они планируются заранее, требуют подготовки и наличия конкретной цели, а также четкого распределения ролей участвующих в них лиц.
- Принципы ясности, подготовленности, простоты, естественности и краткости должны определять обмен информацией, который лежит в основе любого интервью. Все вместе они обеспечивают эффективность.
- В качестве интервьюера вы играете ведущую роль. Вы должны ненавязчиво, но твердо взять управление на себя и направлять дискуссию к получению ясного и полезного вывода — по возможности для обеих сторон.
- Существует совсем немного приемов проведения интервью, на которые действительно стоит обратить внимание, — за исключением способности как можно больше молчать. Однако вам также нужно представлять себе весь диапазон возможных вопросов и выбирать нужный вопрос в нужное время, как плотник для конкретной операции выбирает подходящее долото.
- Похвала и критика работы — это нелегкое дело, и поэтому многие аттестации оставляют неприятный осадок. Применяя основные правила, приведенные в этой главе, вы сможете значительно повысить эффективность проводимых вами аттестаций.
- Но способны ли вы сами воспринимать критику? В этой главе также приведены основанные на здравом смысле рекомендации, как извлечь из критики наибольшую пользу. Воспринимайте вашу следующую аттестацию не как угрозу, а как благоприятную возможность.

**Основа человеческой природы — это жажда признания.**

**Уильям Джеймс**

## ГЛАВА 9

### ПРОВЕДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СОВЕЩАНИЙ

«Все можно сделать, если не поручать этого комитету», — с отчаянием сказал один из руководителей крупной организации на недавней конференции по вопросам инновационной политики. Совещания множатся числом, но они приобрели дурную репутацию вследствие неэффективности, лишней траты времени и явного недостатка занимательности.

Когда сойдемся мы опять —  
Ужель вновь в бурю, в дождь иль в град?

Руководители, конечно, встречаются в более комфортных условиях, чем три ведьмы из шекспировского «Макбета», которые избрали местом свиданий пустошь. Но в отличие от ведьм они точно знают, что будут встречаться вновь и вновь!

Совещание — это общий термин, обозначающий любую ситуацию, когда случайно или намеренно собираются несколько человек, причем встреча эта может быть как короткой, так и продолжительной. Почти все такие встречи предполагают одну из форм коммуникации. Однако в данной главе мы будем рассматривать встречи, когда группа людей собирается вместе с целью обсуждения. Как эффективно вести эту дискуссию или управлять ею?

#### Роль дискуссии

Дискуссия предполагает несколько беспорядочную или свободную беседу, во время которой люди высказывают свое мнение или делятся своими чувствами друг с другом, — именно это должно быть исключено из эффективных, жестко контролируемых и энергичных совещаний. Однако правильно понятая дискуссия является основой всех целенаправленных совещаний. Ее нельзя путать ни с беседой, ни с официальными дебатами. Она должна быть ограничена конкретной темой. Чаще всего дискуссия является способом прихода к соглашению или выработки тактики действий.

Сам термин «дискуссия» происходит от латинского слова, которое переводится как «разбиение». То есть это просеивание возможностей с рассмотрением всех их достоинств и недостатков. Для того чтобы эта работа была проделана эффективно, необходимо присутствие пяти составляющих.

- В успехе дискуссии важную роль играет предварительное планирование. Бессмысленно надеяться на спонтанное возникновение полезного разговора. Инициатива в планировании может быть предоставлена назначенному лидеру, но лучше, если в этом процессе принимают участие несколько членов коллектива.

- Для поощрения наиболее полного участия в дискуссии желательна неформальность, хотя в этом отношении некоторые ограничения накладывают численность группы или аудитории, а также расположение мест. Лучше всего этой цели добивается заранее организованная неформальность.
- Важный ингредиент плодотворной дискуссии — это участие, поскольку при этом каждый индивидуум получает возможность внести свой вклад, а совместное рассмотрение всей доступной информации является лучшим способом выработки решения. В небольших группах слово может взять любой желающий; в широких публичных дискуссиях выступить смогут лишь немногие, однако следует подчеркивать, что активное слушание — это одна из форм участия.
- Для эффективности дискуссии крайне важна цель. Просто приятный или общий разговор, который перескакивает с предмета на предмет, — это не дискуссия, как мы ее понимаем.
- Для успеха дискуссии необходимо также лидерство в той или иной его форме. На многочисленных собраниях лидеру или председателю может помогать секретарь. В небольших группах, члены которых знакомы друг с другом, функции лидера могут делить между собой несколько человек.

#### ПЛАН РАССАДКИ

Обязанности лидера в сфере планирования начинаются еще до начала совещания. Здравый смысл в сочетании с некоторой долей воображения позволят ему представить, что потребуется в помещении для проведения совещания или рядом с ним. Особое внимание требуется уделить схеме размещения участников, поскольку иногда это может повлиять (часто неблагоприятно) на обмен информацией или идеями. Один из министров короля Якова Фрэнсис Бэкон триста лет назад заметил по этому поводу:

«Длинный стол, квадратный стол или расставленные вдоль стен стулья — все это кажется вопросом формы, но на самом деле в них заключен глубокий смысл. Несколько человек, сидящие во главе длинного стола, оказывают влияние на остальных, а при другом расположении можно с большей пользой использовать мнение советников, которые сидят дальше. Если король предваряет выступление советников, то он дает им знать, к какому мнению склоняется сам, и тогда они начинают держать нос по ветру и вместо того, чтобы давать беспристрастные советы, пытаются угодить королю.

Вариантов дискуссий, как публичных, так и частных, существует бесконечное разнообразие. Однако форму дискуссии в данной конкретной ситуации определяет, как правило, общая цель встречи, численность группы и

прогресс в анализе проблемы. К примеру, комитет представляет собой небольшую группу, которая назначена вышестоящей организацией и собирается для того, чтобы исследовать проблему с последующим предоставлением отчета и формулированием рекомендаций. На конференции делегаты представляют различные организации, иногда сотрудничающие между собой, иногда враждебные; целью такой встречи является обсуждение проблемы и, если это возможно, выработка рекомендаций для совместных действий. В других случаях конференция (или семинар) ставит своей целью приобретение ее участниками новых знаний или навыков.

В посвященной совещаниям литературе термины «лидер» и «председатель» используются как синонимы. Однако наблюдается тенденция говорить о лидере неформальной дискуссии и председателе комитета, конференции или собрания — в более официальных случаях.

Будучи руководителем, вы, вероятно, обязаны председательствовать на официальных мероприятиях, а также управлять ходом обсуждения. Иногда эти роли никак не связаны друг с другом, но чаще всего они идут рука об руку. Их не всегда легко совместить — это почти то же самое, что одновременно быть футбольным судьей и капитаном одной из команд.

## Ясность цели

Дискуссия решает несколько задач. Переключение с одной на другую возможно даже на протяжении одного совещания. Вот некоторые из этих общих целей:

- обменяться информацией;
- принять решение;
- ослабить напряженность;
- сформировать подходы;
- проинструктировать или обучить.

Эти задачи не исключают одна другую. Суммирование всей доступной информации, например, часто предшествует принятию решения и сопровождает его. Оно также способно ослабить напряженность! Кроме того, исследования этого вопроса показывают, что те, кто в процессе дискуссии получает наибольшее количество информации, с большей вероятностью меняют свои подходы.

## Подготовка к совещанию

Общая цель совещания нуждается в разбиении на более осозаемые задачи — направленные и одновременно открытые — и более конкретные цели. Здесь опять вступает в действие принцип подготовленности — вы должны заранее

спланировать и детально обдумать предстоящую встречу. Секрет успеха заключен в тщательной подготовке.

Ключевой фактор — это повестка дня. Это не должен быть просто список для памяти, которым вы будете пользоваться во время совещания. Составлять его нужно обдуманно, отмечая, какой из пунктов повестки предполагает обсуждение, а какой принятие решения. Кратко опишите суть проблемы.

Так, например, пункт «Растущие цены» слишком краток и туманен, а формулировка: «Растущие цены: обсудить доклад по энергосбережению на фабрике и принять решение относительно первого и третьего пунктов рекомендаций на стр. 61», — звучит более определенно.

Это дает людям возможность заранее обдумать вынесенный на обсуждение вопрос. Удостоверьтесь, что все получили повестку дня и соответствующие документы — в данном случае доклад по энергосбережению — по крайней мере за пять дней до назначенного срока.

Люди лучше воспринимают информацию глазами, нежели ушами, — это подтверждает и китайская пословица, процитированная раньше: «Один рисунок стоит тысячи слов». Поэтому наглядные пособия должны чаще присутствовать на ваших совещаниях. Ясные, простые и яркие, они сэкономят вам время.

## Упражнение: будь готов

Назовите три официальных мероприятия, на которых вам предстоит исполнять роль председателя. Напишите их на листе бумаги и обозначьте буквами А, В и С. Намерены ли вы использовать следующие средства:

	А	В	С
Проектор	...	...	...
Слайды	...	...	...
Подготовленный набор плакатов с рейкой	...	...	...
Доска	...	...	...
Доклады	...	...	...
Финансовые отчеты	...	...	...
Повестка дня в письменном виде	...	...	...
Модели	...	...	...
Протоколы	...	...	...
Перепланировка помещения	...	...	...

Время, затраченное на подготовку, редко пропадает впустую. Если вы приходите на совещание, ясно представляя себе его цели, предварительно обдумав вопрос и все подготовив, то эффективность такой встречи практически гарантирована.

#### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ: ПРИМЕНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОММУНИКАЦИИ

	Да	Нет
Вы точно представляете себе цель планируемой дискуссии?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Знают ли эту цель остальные участники?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Если нет, планируете ли вы проинформировать их до начала совещания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Распространили ли вы всю необходимую информацию задолго до совещания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы определили основные вопросы для обсуждения? Понятна ли цель каждого из них?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сформулировали ли вы несколько вопросов для стимуляции дискуссии?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы подготовили график работы совещания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовлен ли план размещения участников?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Готовы ли все необходимые материалы, включая наглядные пособия и плакаты?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Направление дискуссии

Исполняя роль председателя, полезно помнить, что у вас есть две основные функции. Председательствовать в узком смысле этого слова — значит следить за соблюдением всех установленных процедур, за поведением участников и эффективностью их вклада в общую работу. Вы должны обеспечивать игру по правилам и соблюдение очередности, руководствуясь определенными правилами, — совсем как рефери. Старшину присяжных тоже можно назвать председателем в этом узком смысле слова.

Вторая ваша обязанность — быть лидером или руководителем группы, ставящим перед собой цель достигнуть определенного результата. Характер этого результата, естественно, зависит от типа совещания (см. рис. 9.1). На творческих совещаниях лидер, скорее, играет роль катализатора, чем регулятора.

Разумеется, не исключены и определенные противоречия между ролями «рефери» и «лидера». Некоторые группы и лидеры стремятся избежать их, назначая председателя с функциями рефери, подобно спикеру в палате общин парламента, и давая возможность лидерам свободно высказывать свое

мнение без необходимости председательствовать на собрании. В других случаях председатель сообщает, когда он складывает с себя полномочия и выступает по повестке дня как рядовой участник.

В большинстве случаев председателю удобнее совмещать обе функции. В любом случае эти роли частично совпадают. Предположим, что вы взяли на себя обе роли.

Некоторые основные функции лидера, такие, как постановка задачи и планирование, уже обсуждались выше. Однако вам как председателю нужно начать совещание с объявления его цели и объяснения его необходимости. Не думайте, что все собравшиеся это знают. Возможно, вам захочется убедиться, что все присутствующие знакомы с повесткой дня, чтобы ваш план превратился в общий. Дайте понять, что берете бразды правления в свои руки.

После того как работа над повесткой началась, вам придется выполнять функцию управления, а для этого требуется сообразительность и чуткость. Что вы будете делать с чрезмерно болтливым человеком? Важно остановить его, но это должно быть сделано одновременно твердо и тактично: «Благодарю вас, Майкл. Кажется, мы поняли суть ваших аргументов. Сьюзен, вы еще не высказали своего мнения. Вы согласны с Майклом или нет?»

При опытных участниках дискуссии от вас вряд ли потребуется выполнение функций привратника, то есть «открывать дверь» тому, кто хочет внести свой вклад в обсуждение, а не просто внимательно слушать. Чаще всего ваша энергия будет направлена на то, чтобы захлопнуть дверь! Однако как лидер вы всегда должны знать, кто не принимал участие в дискуссии, и — если вы предполагаете, что молчание вызвано робостью или недостатком решимости — предложить этому человеку высказать свое мнение.

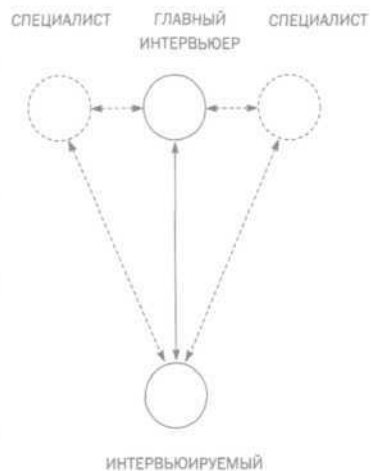
Если многоречивый участник продолжает настаивать на своем — беря слово вновь и вновь или перебивая других, — то вы можете проявить большую твердость, пока не призовете его к порядку. Всегда сохраняйте контроль над ситуацией.

Отсечение не относящихся к делу моментов, потенциальных или реальных, — это еще одна важная составляющая в управлении совещанием. Иногда ложный след выглядит привлекательнее, чем «пресные» пункты повестки дня. Если цель совещания — это творческий процесс, как при мозговом штурме, то в этом случае нередко есть смысл идти по якобы ложному следу, потому что в не имеющей отношения к делу теме могут зреть семена новой идеи.

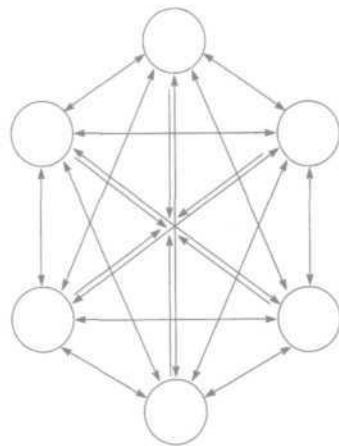
Проблемы управления дискуссией усугубляются тем обстоятельством, что дискуссия по природе своей предполагает беспорядочность и непоследовательность. Как показано на представленной ниже модели, пересекающиеся связи (в противоположность беседе один на один) делают контроль еще более проблематичным.

Некоторые формальные группы — в парламентских традициях — пытаются преодолеть эту трудность при помощи правила, что все ремарки должны подаваться председателю и через председателя. Этот способ мо-

жет оказаться полезным в более официальных дискуссиях, и особенно если в них вовлечено большое количество людей, однако он противоречит неформальной и групповой природе самой дискуссии.



**ИНТЕРВЬЮ** — СТРЕЛКИ ОБОЗНАЧАЮТ ДВУНАПРАВЛЕННУЮ КОММУНИКАЦИЮ



**ГРУППЫ** — НАПРАВЛЕННЫЕ В ЦЕНТР СТРЕЛКИ ОЗНАЧАЮТ, ЧТО ПРИНИМАЮЩИЙ УЧАСТИЕ В ДИСКУССИИ ОБРАЩАЕТСЯ К ГРУППЕ КАК К ЦЕЛОМУ

Рис. 9.1. Линии коммуникации

Чтобы выполнять эти функции лидера и способствовать дискуссии, вы должны:

- мыслить четко и быстро;
- внимательно слушать;
- уметь ясно и кратко выражать свои мысли;
- быть готовым пояснить плохо сформулированную точку зрения;
- быть справедливым и беспристрастным;
- предотвращать лишние вмешательства;
- быть терпеливым, терпимым и доброжелательным;
- быть дружелюбным, но в то же время энергичным и деловым.

Один из эффективных способов управления дискуссией заключается в том, чтобы время от времени подводить итог, подчеркивая тем самым оставшиеся на повестке дня вопросы. Таким образом, любое резюме в процессе совещания (за исключением заключительной части) может играть роль сиг-

нала к возвращению. Однако сделанное обобщение должно быть точным. Помимо других качеств лидера, оно требует высокого уровня врожденных способностей и практики, чтобы подводить итог кратко, в нужное время и таким образом, чтобы он был воспринят как правдивая оценка достигнутого на данный момент.

Несмотря на то, что способность резюмировать является особенно важным качеством председателя, этот навык полезен и слушателям. Обобщение — это признак того, что человек слушает, потому что оно позволяет понять, можете ли вы выделить основные пункты — к удовольствию оратора и аудитории, если таковая имеется.

Резюме не только позволяет избавиться от всего лишнего, но и дает возможность остальным слушателям либо согласиться с вашими выводами, либо отвергнуть их. Таким образом, резюме способствует процессу «переваривания» мыслей.

Другое важное качество председателя — это свойственная исключительно человеку способность переводить с одного языка на другой, сохраняя при этом верность оригиналу. Переводчик должен быть способен проникнуть в смысл сказанного и перевести его на другой язык.

Так, например, заключение специалиста иногда требуется перевести на достаточно простой язык, чтобы все присутствующие, приложив определенные усилия, смогли понять его. Ваша способность сделать это указывает на ваши качества как слушателя. Такой своевременный перевод может способствовать общему успеху дискуссии.

Ваши манеры могут повлиять на успех (или неудачу) коммуникации в не меньшей степени, чем ваши слова. Большую роль здесь играют юмор, скромность и твердость.

Задача лидера состоит в создании теплой, дружелюбной и одновременно деловой атмосферы, и поэтому важно убедиться, что ваши манеры способствуют хорошей коммуникации. В нужное время и в нужный момент обратитесь за обратной связью.

Если кто-то предлагает свою кандидатуру для участия в мероприятиях, являющихся результатом дискуссии, председатель должен проверить, что этот человек правильно понимает предлагаемые действия и согласен с ними. Согласованные таким образом шаги или действия должны включать в себя и сроки.

Вопрос о том, может ли комитет — группа, сформированная для принятия решения или разрешения проблемы — быть исполнительным, то есть действовать самостоятельно, на самом деле достаточно прост. Как орган комитет можно сравнить с футбольной командой, которая забивает гол. В обоих случаях действует отдельный человек, но именно группа обеспечивает ему возможность действия.

Несмотря на то, что в большинстве случаев принятое решение будет выполняться одним из членов комитета или его подчиненными, в действительности это есть действие комитета. Важное решение должно приниматься комитетом или быть следствием проведенного в нем обсуждения.

## ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

Премьер-министр не должен слишком много говорить на заседаниях своего кабинета. Он должен начинать дискуссию или просить кого-то другого сделать это, а затем вмешиваться лишь для того, чтобы дать слово самым скромным, которые, несмотря на свое высокое положение, могут так ничего и не сказать, если их не спросят. Кроме того, премьер-министр должен делать обобщения... Если на заседании присутствует не член кабинета, премьер-министру, возможно, придется проявить жесткость. Приглашенный, вероятно, захочет продемонстрировать свои достоинства и будет говорить слишком долго. Полезно не давать ему такой возможности и попросить заранее предоставить кабинету соответствующий документ... Если кто-то еще начнет произносить речь, будет разумным прервать его: «Вы возражаете? Нет? Хорошо. Следующий вопрос», — и тогда кабинет может принимать ясные, энергичные и бескомпромиссные решения. Именно для этого нужно правительство. Настоящее испытание для демократии — научиться делать это быстро.

Клемент Эттли

Не забывайте о том, что дискуссия — это медленный процесс. Она неуместна в тех случаях, которые требуют быстрых действий. От нее мало пользы при решении задач, если у членов группы отсутствуют соответствующие знания или информация. Более того, присущий дискуссии неформальный характер означает, что она не может заменить исчерпывающее перечисление всех аспектов или подробное изложение аргументов. И последнее — дискуссия редко бывает желательна во время тщательно подготовленного выступления, например когда вас просят выступить с презентацией. В результате вы можете получить плохое качество мышления и неверные решения.

Эти присущие дискуссии ограничения не следует использовать как предлог, чтобы отказываться от нее или ограничивать ее до минимума. В отсутствие дискуссии лидерство вряд ли может быть демократичным. Дискуссия требует разумного использования, предполагая правильный выбор тем или проблем, соответствующее планирование, а также оптимальное соотношение лидерства и коллективной работы.

**ТАБЛИЦА 9.2. Как провести эффективное совещание**

<b>Цель</b>	НАЧАТЬ ВОВРЕМЯ. ЯСНО УКАЗАТЬ ЦЕЛЬ Указать проблему/ситуацию/причину Определить препятствия и ограничения Определить задачу (задачи) встречи
<b>План</b>	ПОДГОТОВИТЬ ПОВЕСТКУ ДНЯ Сформулировать повестку дня Расставить приоритеты и выделить необходимое время

<b>Направление</b>	ОБЕСПЕЧИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ ДИСКУССИЮ Объявить темы для обсуждения Выявлять мнения, точки зрения и опыт Поддерживать интерес и обеспечивать участие членов группы Ограничивать дискуссию заявленными темами Использовать временные ограничения, чтобы дискуссия не ушла в сторону
<b>Кристаллизация</b>	ОБЕСПЕЧИТЬ ФОРМУЛИРОВАНИЕ ВЫВОДОВ Распознать чувства и перемену точки зрения Обобщить договоренности и разногласия Огласить выводы, как только они будут сделаны Проверить понимание выводов и их принятие
<b>Действие</b>	ДОБИТЬСЯ ОДОБРЕНИЯ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ Обобщить и четко сформулировать выводы Добиться приверженности выработанному тактическому плану Определить ответственность за действия Убедиться в понимании присутствующих ЗАКОНЧИТЬ ВОВРЕМЯ

Для эффективного совещания очень важен хороший председатель. Иногда позиция председателя приводит к появлению проблем, но хороший председатель способен сделать так, чтобы совещание уложилось в отведенное время, чтобы ничего не было пропущено, чтобы дело продвигалось и чтобы были приняты соответствующие решения. В основе этого процесса лежит целенаправленная коммуникация.

## Умение понять группу

Внутри любой группы есть силы и факторы, которые могут влиять на свободный обмен информацией, как облегчая, так и затрудняя этот процесс. Являясь лидером дискуссии, вы должны знать их.

Все рабочие группы имеют три области общих потребностей: потребность выполнить общую задачу, потребность сохранить себя как рабочую единицу и индивидуальные потребности членов группы. Несмотря на то, что группа состоит из отдельных людей, со временем она превращается в «групповую индивидуальность».

Будучи лидером, вы всегда должны поддерживать баланс между общими характеристиками групп и тем, что делает их особенными и незаменимыми.

Первое означает, что вы должны быть подготовлены к своей роли и знать, какие функции от вас потребуются.

Последнее напоминает вам, что каждая группа, каждое совещание, каждая дискуссия не похожи на другие. Нельзя дважды войти в одну и ту же реку.

Следующий перечень обращает ваше внимание на «групповую индивидуальность». Он составлен для того, чтобы помочь вам выявить конкретные черты, которые могут оказать влияние на то, как вы будете управлять коммуникацией в группе. Не забывайте о том, что эти факторы формируются после того, как группа уже просуществовала некоторое время.

- **Групповой конформизм.** Большинство из нас склонны вести себя так, чтобы заслужить признание, восхищение, уважение или одобрение группы, к которой мы принадлежим. Методом проб и ошибок мы усвоили, что соответствие принятым стандартам облегчает взаимоотношения в группе. Таким образом, на наши убеждения и действия часто оказывает влияние мнение группы, а не точка зрения специалистов. В этом правиле бывают и исключения, однако довольно часто оно бывает важной характеристикой «групповой индивидуальности». Степень конформизма определяет, насколько свободно чувствует себя член группы в выражении своих идей и в какой мере эти идеи одобряются другими.
- **Групповые ценности.** Любая группа обычно вырабатывает и поддерживает ценности или идеалы, которые отличают ее от других групп. Анализ этих ценностей поможет пониманию групповой индивидуальности. Кроме того, он может объяснить агрессивность, которую группа проявляет по отношению к другим. Такой анализ групповых ценностей создает основу для предсказания того, какие программы, занятия и действия группа, скорее всего, поддержит.
- **Отношение группы к переменам.** Социальные изменения внутри группы или по отношению к другим группам редко получают немедленное и полное одобрение. Таким образом, степень сопротивления группы переменам — как внутри группы, так и в ее отношениях с другими — является важной характеристикой групповой индивидуальности. Такой же важной характеристикой группы могут быть методы осуществления перемен — под диктатом лидера, посредством консенсуса или каким-то «средним путем».
- **Групповые предрассудки.** Немногие добровольно признаются в наличии у них предрассудков, которые делают нас нетерпимыми к полу, расе, религии, национальности или социальному положению других. Но мы точно знаем, что другие люди нередко имеют предрассудки. В группах или среди единомышленников такие предрассудки часто очень заметны. На самом деле предрассудки отдельного человека могут усиливаться, когда он находится среди членов своей группы, и быть явными, даже когда он один.
- **Сила группы.** Группа как целое всегда сильнее, чем сумма ее отдельных частей. Общественная сила и общественное мнение настолько сильны, что люди могут заболеть и даже умереть, если они подверга-

ются остракизму со стороны своей группы. И действительно, в примитивных обществах отвернуться от человека — это серьезное наказание. Мы нуждаемся в людях, которые «одобряют» нас, которые проявляют дружелюбие и поворачиваются к нам лицом. В группе мы ощущаем эти примитивные силы нашего подсознания, то есть отражение нашей реакции, которая может варьироваться от смущения до должного уважения силы группы. По этой причине людям бывает нелегко высказывать свое мнение в присутствии группы. Лидер, обладающий способностью играть роль противовеса группе, может различными путями поддерживать отдельных людей, однако сначала ему нужно почувствовать баланс силы между группой как единым целым и отдельным человеком.

Все перечисленные выше характеристики групповой индивидуальности оказывают влияние на метод и эффективность групповой дискуссии. Предположим, например, что группа с готовностью подчиняется принципу большинства, привыкла к официальным собраниям, поддерживает строгие парламентские правила, почти не сопротивляется переменам, поощряет своих членов высказывать различные точки зрения и имеет небольшое количество серьезных предрассудков. Для такой группы с достаточной точностью можно предсказать характер дискуссии и оценить ее возможную эффективность.

Кроме того, вам нужно знать, как принимаются решения. В некоторых группах решение принимает один человек. В более демократичных группах решение принимается путем подсчета голосов после соответствующей дискуссии. В других решение представляет собой компромисс между сторонниками и противниками определенного образа действий, когда участники дискуссии отказываются от части своих взглядов ради выработки общего решения. Демократию можно определить как власть компромисса. При самых благоприятных условиях группы могут вырабатывать решения посредством консенсуса, то есть синтеза взглядов всех членов группы. Эти благоприятные условия маловероятны, если группа испытывает внешнее давление, работает в состоянии напряжения или старается уложиться в срок.

В этом контексте очень важным навыком является проверка приверженности. Не все решения должны приниматься консенсусом или даже большинством голосов, но в демократическом обществе таких решений должно быть большинство. Более того, чем ближе группа подходит к консенсусу, тем большее число ее членов ощущают свое участие в принятии решения, приверженность ему и ответственность за результат. Между прочим, консенсус не означает стопроцентного согласия каждого человека. Скорее это решение, с которым каждый согласился и признал наилучшим в данных обстоятельствах.

Некоторые лидеры обладают врожденным чутьем на возможность достижения консенсуса в группе, другие развивают это чутье на протяжении всей жизни. Разумеется, знание, где лежит консенсус для данной группы, не обязательно ведет к тому, что лидер идет в указанном направлении. Он может

стремиться изменить его, повлиять на него или — как последнее средство — заявить о своей отставке. Однако вне зависимости от окончательного решения для него было бы неплохо видеть этот возможный консенсус. Группы, подобно подвижным косякам рыбы, имеют свой невидимый центр, постоянно смещающийся полюс, который как бы притягивает к себе рыбу. В человеческих группах таким эмоциональным центром является консенсус. Ни один лидер не может позволить себе забыть об этом центре или удалиться от него так далеко, чтобы потерять с ним всякий контакт.

Таким образом, лидер, подобно Моисею, должен знать, где и когда извлекать воду консенсуса из скалы внешней видимости. Местоположение воды не всегда легко определить, и поэтому лидер любого совещания должен уметь проводить тест на консенсус. Этот тест не подлежит точному определению и заключается в следующем: необходимо спрашивать точку зрения людей, наблюдая за выражением их лиц. Сделать это можно при помощи прямых вопросов, или выдвигая какие-то предложения и оценивая реакцию на них. В этом случае тест на консенсус похож на обобщение.

Следует избегать ошибочных предположений относительно группового консенсуса, основанных на неправильной интерпретации нескольких кивков, улыбок, одобрительного ворчания или выкриков самозванных ораторов. Вступая на этот путь, лидер демонстрирует свою некомпетентность или (что еще хуже) принятие желаемого за действительное. Хуже всего это выглядит тогда, когда создается впечатление, что лидер исподволь пытается навязать группе свою волю.

Процесс достижения консенсуса полон опасностей, и особенно если есть настоятельная необходимость в совместных действиях. Здесь лидер особенно тщательно должен следить, чтобы на людей не оказывалось никакого давления. «Мы все согласны. Правда, Майкл...?»

По мере того как совещание движется к концу, нередко на оппонентов направляются волны враждебности и гнева, перемежающиеся с потоками лживых улыбок, — в последней попытке разбить противника. Подобно ложным пророкам, такие группы проявляют склонность «провозглашать мир, когда идет война».

В отсутствие консенсуса группы могут использовать различные механизмы принятия решений. Наиболее распространенным из них является голосование.

В зависимости от установленных правил решение может приниматься простым большинством (даже если это большинство в один голос) или заранее известной пропорцией, например двумя третями или даже 75 процентами голосов.

Говорят, что недостаток этого метода заключается в наличии недовольного большинства. Однако этот недостаток смягчается там, где меньшинство принимает решение большинства и делает все возможное для его выполнения. Там, где это не происходит, лидеру необходимо сбалансировать раскол группы, явившийся результатом принятого большинством решения. Такие конфликты между групповыми ценностями и гармонией, с одной стороны.

и стремлением двигаться вперед, с другой, могут заставить лидера задуматься, и простых ответов на эти вопросы нет.

Анализ любой группы — это непростая задача. Группы сложны, и отношения внутри их запутаны. Но, если ваши действия эффективны — как лидера или как участника, — это поможет вам выявить и понять характеристики вашей группы, а также три области перекрывающихся потребностей.

## Ключевые положения

В качестве резюме предлагаю вам десять заповедей управления коммуникацией в группах:

- Поясните для себя цель совещания.
- Тщательно спланируйте совещание — определите состав присутствующих, заранее разошлите повестку дня и все необходимые материалы.
- Убедитесь, что присутствуют все — и только — нужные люди.
- Заранее договоритесь о лимите времени и начинайте совещание вовремя. Постарайтесь проводить совещание в помещении, где есть часы.
- Тщательно спланируйте повестку дня, выделив определенное время на каждый из пунктов. Учтите время, необходимое для объявления цели совещания, обеспечения эффективной дискуссии, достижения соглашения и принятия программы необходимых действий.
- Убедитесь, что протоколы — в случае их необходимости — отличаются краткостью и точностью, что в них содержится информация о том, кто, что и когда делал.
- Заканчивайте совещания на позитивной ноте, обобщая принятые решения и согласованные необходимые действия.
- Помните, что в качестве председателя вы должны совмещать две роли — рефери и лидера.
- Регулярно анализируйте свои действия как председателя и будьте готовы обратиться за обратной связью, чтобы развивать свои навыки.
- Время от времени проводите обзор регулярных совещаний. Убедитесь, что они необходимы и что на них присутствуют нужные люди.

ЕСЛИ хороший лидер мало говорит, то после того, как работа выполнена, а поставленная цель достигнута, люди говорят "мы сделали это сами".

Лао Цзы



## ГЛАВА 10

## ОРГАНИЗАЦИИ: ГИМАЛАИ КОММУНИКАЦИИ

Это был просто день Организации Чего-Нибудь, или Написания Объявления с подписью Кролика... Это был день Командования, когда все говорили «да. Кролик» и «нет, Кролик» и ждали его указаний.

А. А. Милн. «Дом Винни-Пуха» (192В)

Организации — это конечный результат этой человеческой способности Организации Чего-Нибудь. Организовать — это значит расположить в определенном порядке с определенной целью. Вне всякого сомнения, Кролик имел в виду организацию чего-то временного, например, пикника. Однако в этом процессе могут создаваться и создаются более устойчивые социальные структуры, которые мы сегодня называем организациями. А. А. Милн намекает на две другие характеристики организаций: иерархию и формальную коммуникацию. Рассмотрим их по очереди.

## Иерархия

Большие организации людей редко создаются одним росчерком пера. Обычно они органично вырастают из рабочих групп или коллективов, которые, в свою очередь, возникают как результат лидерства одного или двух человек.

Коллектив — это организация в миниатюре. Это состоящее из отдельных частей целое, со своей функцией и образовавшееся для достижения цели, которую человек в одиночку или без помощи других достичь не может. В данном случае «частями» являются люди.

В организации «части» сами представляют собой коллективы или рабочие группы. Нередко трансформация рабочей группы в организацию происходит в процессе быстрого или медленного органического роста. На каком-то этапе на работу принимаются Кролики, которые приводят возникшее Что-Нибудь в порядок и придают ему характер организации. Критический фактор здесь — это идентификация или создание иерархии. «Это был день Командования...»

Очень часто организаторы, которые привносят порядок в существовавший ранее относительный хаос, уже имеют в голове определенную схему — как в армии. Однако армейская система просто отражает более примитивный или естественный метод упорядочивания больших общественных групп, который может быть проиллюстрирован простой моделью.

Здесь А выполняет обязанности общего лидера. Три руководителя коллективов подотчетны непосредственно В и С, которые, в свою очередь, подчиняются А. Здесь представлены все элементы иерархии. Для описания места, которое занимают эти люди в общей структуре, используются следующие термины:

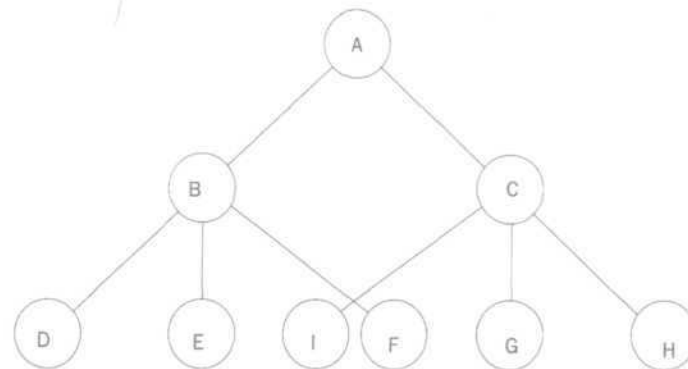


Рис 10.1. Простейшая иерархия

<b>Подчиненные</b>	В и С являются подчиненными А; все остальные подчиняются В и С. Все члены коллективов в каждой из шести групп являются подчиненными по отношению к своим непосредственным и всем вышестоящим руководителям.
<b>Равные</b>	В и С занимают одинаковое положение в организации, точно так же, как D, E, I, F, H и G. Члены коллектива тоже равны по отношению друг к другу.
<b>Начальники</b>	Все лидеры являются начальниками. Совершенно очевидно, что главным начальником является А.

Слово иерархия имеет греческое происхождение и изначально применялось к священнослужителям, распределенным по рангам, причем низестоящий ранг занимал подчиненное положение по отношению к вышестоящему. В настоящее время под этим термином подразумевается система, в которой человек занимает место выше или ниже остальных. Такая вертикальная метафора оказалась очень сильной. Она дает нам, к примеру, представление о нескольких горизонтальных уровнях ответственности, каждый из которых предполагает (со временем или немедленно) определенный ранг или статус.

Обратите внимание, что иерархия противоречит племенному устройству примитивного общества, где люди занимали тот же уровень, что и лидер, и где отсутствует влияние других уровней.

Племенная структура выглядит примерно так:

У бедуинов, например, шейх ставит свою палатку в центре и держит дверь открытой для всех посетителей. Члены племени свободны и равны, хотя в больших племенах существуют подгруппы семей и родов. Тем не менее

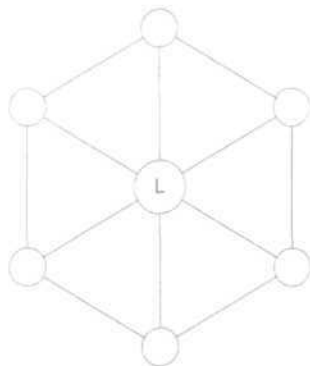


Рис. 10.2. Племенная структура

все имеют право прийти со своими жалобами или проблемами к верховному шейху, который выступает в роли арбитра и принимает решение.

Изначально все люди жили племенами, и эта традиция пустила глубокие корни. Она является основой современной демократии. Когда же верх взяла иерархическая структура? Одна из причин — это преобразование племен в нации. Другая причина — военные нужды. Вооруженные племенные орды превратились в дисциплинированные армии только после внедрения иерархического принципа.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ЛЮДЕЙ

Однажды, когда народ израильский шел по пустыне, Иофор увидел, что его зять Моисей с утра до вечера сидит в окружении людей, давая им советы и разрешая их споры.

«Нехорошо это ты делаешь, — сказал Иофор. — Ты измучишь и себя, и народ сей, который с тобою; ибо слишком тяжело для тебя это дело: ты один не можешь исправлять его. Итак, послушай слов моих...» Иофор сказал Моисею, что он должен оставаться для людей посредником перед Богом, учить их уставам и законам Божиим. «Ты же усмотри из всего народа людей способных, боящихся Бога, людей правдивых, ненавидящих корысть, и поставь их над ним тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятина начальниками и десятиначальниками. Пусть они судят народ во всякое время, и о всяком важном деле доносят тебе, а все малые дела судят сами: и будет тебе легче, и они понесут с тобою бремя. Если ты сделаешь это, и Бог повелит тебе, то ты можешь устоять, и весь народ сей будет отходить в свое место с миром».

В этом отрывке из Библии переплетены два явления: введение судов и организация с военной целью.

Следовательно, такие нации, как греки и римляне, которые сознательно стремились к дисциплине организаций, могли победить в битве любые племена или объединения племен.

Римская армия до сих пор является хрестоматийным примером, или моделью организации.

### Формальная коммуникация

Линделл Урвик в своей книге «Организация» (1966) так определил это понятие: «соглашения с целью формальной коммуникации в любой целевой системе или человеческой кооперации, где единство действий не может быть обеспечено личными контактами, традициями или общественным мнением».

Являясь лидером небольшой группы или коллектива, вы можете выбрать такую форму коммуникации, как неформальный личный контакт. Однако наличие организации предполагает, что вы осуществляете коммуникацию по формальным каналам, таким, как субординация в армии. Неизбежным следствием вашей работы в организации является уважение к этим формальным каналам.

Это не значит, что в организациях полностью отсутствует неформальная коммуникация, — как раз наоборот. В большинстве организаций имеют место многочисленные информационные дискуссии, беседы и неформальные связи. Но они должны представлять собой дополнительный элемент. Доминирование неформальной коммуникации, скорее всего, указывает на плохую работу формальной коммуникационной системы, которая является основой любой организации.

Как мы убедились на примере «НЕТМА Лтд.» (глава 2), размер и географическая разбросанность организации всегда ограничивают возможности эффективной коммуникации. Если к этому добавляются быстрые перемены, то ситуация может ухудшиться. Дело в том, что в условиях перемен требуется более эффективная коммуникация, тогда как размер и географическая разбросанность организации, а также сами перемены работают против вас.

Чтобы справиться с потенциальными проблемами, вам нужна практическая философия коммуникации, которая охватывает содержание коммуникации, направление, которая она должна принять, а также вопрос вашей личной ответственности.

### Содержание

Если вы принимаете модель трех кругов, или общую теорию, которая описывает коллективы и организации, у вас уже есть готовое определение потребностей и желаний людей в том, что касается коммуникации. Позвольте мне вкратце напомнить вам эту модель.



Рис. 10.3. Модель трех кругов

В соответствии с этой теорией в рабочих группах и организациях можно выделить три области потребностей:

- выполнить общую задачу;
- сохранить целостность или поддерживать себя как сплоченную единицу;
- потребности, которые приносят с собой в группу отдельные люди.

В вашей организации основное содержание коммуникации — информация, идеи, знания и т. п. — должно быть связано с этими тремя областями. Здесь я фокусирую внимание на внутренней коммуникации. Разумеется, члены любой организации имеют и внешние связи — с клиентами, поставщиками и населением. Вот потребности внутренней коммуникации.



Рис. 10.4. Коммуникация в модели трех кругов

## ДЕЛИТЕСЬ ИНФОРМАЦИЕЙ

Плохие лидеры скрывают информацию как источник власти и управления. Ян Карлсон из шведской авиакомпании говорит: «Не имея информации, человек не может брать на себя ответственность. Человеку, обладающему информацией, ничего не остается делать, как брать ответственность на себя». Хорошие лидеры видят ценность распространения информации в улучшении качества принятия решений.

Приведенный ниже список не является исчерпывающим, но он охватывает основы того, что работающие в организациях люди должны и желают знать.

Любям нужен образ, чтобы вдохновить их на труд, чувство принадлежности к независимой и высокоэффективной команде, а также информация, которая повышает их ощущение ценности себя как личности внутри этой большой организации.

ТАБЛИЦА 10.5. Содержание коммуникации

ОБЛАСТЬ	ПОЯСНЕНИЯ
1. Назначение, цели и задачи	Общее назначение, ключевые цели и более осязаемые задачи — все это основа коммуникации. Назначение отвечает на вопрос Почему.
2. Планы и политика	Планирование отвечает на вопросы Что, Где, Когда и Кто.
3. Прогресс и перспектива	Прогресс мотивирует, а перспектива мотивирует еще сильнее — новые продукты, другие инновации и позитивные изменения в системе снабжения.
4. Изменения в структуре и функциях	Любые организационные или структурные изменения.
5. Способы улучшить качество работы	Все, что способствует улучшению взаимодействия, чтобы различные аспекты работы интегрировались в единое целое.
6. Мораль и ценности	Это те высоты, к которым стремится организация, выраженные в форме корпоративных ценностей. Это дух организации.
7. Оплата и условия труда	Все, что влияет на вознаграждение, условия работы или перспективы занятости отдельных работников.

8. Безопасность, здоровье и благополучие	Информация, которая влияет на безопасность или уверенность в будущем.
9. Образование и обучение	Все, что может внести вклад в развитие личности — имеющейся компетентности и будущих возможностей, — каждого отдельного члена коллектива.

## Направления или потоки

Коммуникация — это нечто большее, чем слова. Это обмен смыслом, вольный или невольный, который имеет определенное направление.

Наиболее очевидное направление потока — это СВЕРХУ ВНИЗ, от вершины к основанию, или, если вам так понятнее, от ЦЕНТРА к ПЕРИФЕРИИ. Представьте себе армейский командный пункт, где генералы отдают приказы полковникам, которые, в свою очередь, инструктируют капитанов. Здесь мы сталкиваемся с тремя видами лидерства: стратегическим, исполнительным и коллективным.

Вы можете убедиться, что в данном случае присутствует структура формальной коммуникации, чтобы преобразовать разработанный генералом план сражения в действие.

Тем не менее в прошлом изображенная выше система была не очень хороша для коммуникации, направленной СНИЗУ ВВЕРХ.

Вы вправе спросить, что может сказать простой солдат генералу? Ответ: не так уж мало.

Лучшие армии внедряли структурированные системы для передачи жалоб снизу вверх. Это нелегкое дело, поскольку источником недовольства ча-



Рис. 10.5. Три уровня лидерства

ше всего был непосредственный начальник, который не был заинтересован в передаче жалобы наверх. На флоте, которым командовал Нельсон, каждый матрос имел право обратиться непосредственно к адмиралу и подать жалобу в устной или письменной форме.

По всеобщему признанию, в настоящее время изменилась сама природа процесса. Теперь каждый обязан передавать наверх любую значимую информацию, к примеру, о качестве товара, потребностях клиента или реакции конкурентов. Коммуникация стала двунаправленной.

Те же конкурентные условия подтолкнули к совершенствованию совместной работы. Это, в свою очередь, отделило организации с ПАРАЛЛЕЛЬНОЙ коммуникацией от тех, которые все еще сохранили кирпичные перегородки, разделяющие их на ряд «водонепроницаемых» подразделений или отделов.

## Ваша ответственность как лидера

Перемены требуют появления лидеров; лидеры становятся источником перемен. Поэтому лидер никогда не должен жаловаться на перемены: именно в этом его суть и именно поэтому он нужен. Однако перемены следует приводить в равновесие с преемственностью. А это требует оценки направления, диапазона и скорости перемен.

Лидерство и коммуникация неотделимы друг от друга. Можете ли вы назвать хорошего лидера, испытывающего проблемы с коммуникацией? Именно лидерство соединяет между собой потребность в эффективных изменениях с хорошей коммуникацией.

Первый шаг — увидеть свою роль в НИСХОДЯЩЕЙ, ВОСХОДЯЩЕЙ и ПАРАЛЛЕЛЬНОЙ коммуникации. Даже будучи стратегическим лидером, вы должны обладать способностью к восходящей коммуникации — с советом директоров или его эквивалентом.

Содержание коммуникации всегда должно соотноситься с тремя кругами. Частично это содержание формируется вами — ваше видение, идеи и планы. Но в большинстве случаев вы должны играть роль коммуникационного канала для информации из других источников, которую вы в соответствии со своими обязанностями передадите дальше. Как вам справиться с этой задачей?

Основной принцип состоит в следующем: информация, имеющая наивысший приоритет, должна передаваться наилучшим методом коммуникации, то есть в личной беседе, подкрепленной письменным документом.

Один из успешных страховых брокеров сказал мне: «Не случайно, что на протяжении многих столетий заключение сделки на рынке представляло собой личное противостояние глав фирм, которое затем скреплялось письменным контрактом.

Это единственный метод, соответствующий трем критериям хорошей коммуникации, то есть он ясен, быстр и обеспечивает ответ. Главную роль



Рис. 10.6. Приоритеты «потребности в знании»

играют личный контакт и личные отношения, и рыночная система без них не могла бы существовать». Если доверие падает, то ухудшается и коммуникация.

Вам следует развить у себя безошибочное чувство приоритета. Существует мнение, что 75 процентов политики — это приоритеты и соответствующие способы их коммуникации.

Для того чтобы руководители могли определить свои приоритеты, необходимы соответствующие условия. Могу предложить вам уже знакомую модель концентрических кругов приоритета, основанную на принципе «потребности в знании».

- **ДОЛЖЕН ЗНАТЬ:** жизненно важные пункты.
- **ХОЧУ ЗНАТЬ:** желательно, но не жизненно важно.
- **МОГУ ЗНАТЬ:** не очень важно.

В категорию **ДОЛЖЕН ЗНАТЬ**, к примеру, должно входить представление нового товара (нисходящий поток), вероятность успеха или срыва важных и согласованных сроков (восходящий поток) или заинтересованность основных клиентов в обслуживании, сообщенная соседним подразделением (параллельный поток).

Вы можете передать эту информацию в личной беседе или по телефону, сопроводив необходимыми бумагами. Успехи футбольной команды, относящиеся к категории **МОГУ ЗНАТЬ**, сообщаются при помощи доски объявлений или бюллетеня.

Материал, относящийся к категории **ХОЧУ ЗНАТЬ**, должен оформляться в виде документов или компьютерных файлов. Вы должны сделать так, чтобы коммуникация в форме личной беседы — самая дорогая с точки зрения

времени и денег — была зарезервирована для самых важных или стратегических сообщений или информации во всех трех областях, а не только в области **ЗАДАЧИ**.

Я все это пишу потому, что руководители постоянно испытывают давление ограничить коммуникацию краткосрочными и второстепенными проблемами. Вот почему мир в настоящее время нуждается в лидерах бизнеса, а не в менеджерах.

«Доброе утро. Приглашаю вас на общий завтрак. Возможно, до вас уже дошли слухи и вы знаете, зачем вы здесь. В течение двух месяцев группа из головного офиса в Дейтоне проверяла нас. Вы видели их в коридорах и за экранами ваших компьютеров. Мы организовали два общих завтрака, завтра для тех, кто остается, а сегодня... Пожалуйста, не возвращайтесь на свои рабочие места, потому что охрана выносит ваши личные вещи. Управляющий только что позвонил мне и сообщил, что проспал, и поэтому я передам вас прямо адвокату, который сообщит вам о тех минимальных гарантиях, которые мы обязаны предоставить всем сокращенным...»

«Это надо было назвать «последним завтраком», — мрачно сказала Салли соседке, отодвигая тарелку. — Сегодня утром я почему-то не настроена на яичницу с ветчиной. Передай мне кофе».

Многие организации испытывают искушение — и поддаются ему — нанимать временных работников и избавляться от них, когда они больше не нужны. Сумеете ли вы уволить людей и одновременно остаться верным философии трех кругов, зависит от того, почему вы это делаете и как вы это делаете.

«Джон, вы говорите о теории трех кругов как о новой философии для организаций. Но как можно удовлетворить индивидуальные потребности человека, увольняя его? Не скатываетесь ли вы к идеализму?» — «Вовсе нет, — ответил я. — Немногие компании способны гарантировать человеку пожизненную занятость. Когда «Юнайтед Бисквитс» — компания, приверженная идее хорошего лидерства, — несколько лет назад закрыла свою фабрику в Ливерпуле, профсоюзы публично похвалили ее за то, как это было сделано».

Организация, ставшая во главу угла хорошее лидерство, проведет увольнение тактично, обеспечив максимальные денежные выплаты (а не минимум, которым можно отделаться) и максимум практической помощи в поисках новой работы. Здесь важна хорошая коммуникация и высокий уровень взаимного доверия.

Одно из забытых искусств коммуникации — это искусство публичных выступлений, когда стратегический лидер стоит перед своими сотрудниками и рассказывает им об общей цели, коллективных и индивидуальных задачах, причем это выступление сопровождается двусторонней дискуссией. Это совсем не то, что послать сообщение по факсу!

## ПООЩРЕНИЕ ДВУНАПРАВЛЕННОЙ КОММУНИКАЦИИ

Время от времени я получаю советы друзей, убеждающих меня отказаться от поездок в войска или существенно сократить их. Они резонно заявляют, что при большом скоплении людей я имею возможность лично побеседовать лишь с ничтожным процентом присутствующих. Из этого они делают вывод, что я просто изматываю себя без особой пользы для всей армии. С этим я не согласен. Во-первых, я убежден, что, постоянно беседуя с подчиненными, я получаю точное впечатление об их настроении. Я разговариваю с ними обо всем: больше всего я люблю спрашивать, разработало ли данное подразделение какой-нибудь новый прием, который можно использовать в пешем бою. Я буду говорить о чем угодно и так долго, пока солдат будет отвечать мне.

Разумеется, мне известно, что сообщение о моем визите быстро распространяется по подразделению. Я считаю, что это заставит людей обращаться к своим командирам, а такая привычка способствует эффективности. В этой огромной массе людей с винтовками очень много изобретательных и инициативных личностей. Если бы солдаты могли естественно и безо всяких ограничений беседовать со своими офицерами, результаты их смекалки были бы доступны всем. Более того, из этой привычки вырастает взаимное доверие, чувство товарищества, которое является основой чести мундира. Армия, в которой солдаты боятся офицеров, никогда не превзойдет ту, где люди доверяют своим лидерам и полагаются на них.

Генерал Дуайт Д. Эйзенхауэр

Иногда очень трудно собрать людей вместе, особенно если вы не являетесь директором организации. Но вы должны использовать любую возможность для того, чтобы поговорить с любым значительным коллективом — и выслушать его, — который косвенно подчиняется вам.

## ЕВРОПЕЙСКАЯ ДИРЕКТИВА ПО СОЗДАНИЮ СОВЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

Европейская директива по созданию советов предприятий, вступившая в силу 22 сентября 1996 года, обязательна для всех компаний 14 стран Европейского союза (всех, за исключением Великобритании), а также таких стран Европейской экономической зоны, как Норвегия, Исландия и княжество Лихтенштейн.

Директива обязывает предприятия этих 17 стран с численностью работников более 1000 человек (150 таких предприятий действует в двух и более европейских странах) создать советы предприятий или процедуры, позволяющие регулярно информировать и консультировать наемных работников через их представителей.

Несмотря на то, что Великобритания официально не приняла эту директиву, многие крупные компании объявили о том, что создали у себя такие советы. В других фирмах идет процесс переговоров. Это компании, имеющие отделения в двух или более из 17 принявших директиву европейских стран, и они сочли разумным уравнивать своих британских сотрудников в правах со всеми остальными.

Многие работодатели в Великобритании считают, что нет смысла оставлять англичан за бортом этой директивы. На деле все больше компаний в добровольном порядке создают системы консультации своих работников еще до вступления закона в силу. Эти их действия основываются на статье 13 (1) директивы, в которой заявляется, что директива не применяется там, где уже есть соглашение, касающееся всех работников и обеспечивающее их информацию и консультацию.

Успешные организации уже давно поняли, что полезно иметь органы информирования и консультирования работников, а также улучшения их социального обеспечения, которые являются аналогом тех структур, которые предлагается в подобных директивах.

Всегда хочется верить, что внедрение определенной системы — информационных групп или советов предприятий — разрешает проблему коммуникации. Но системы подчиняются закону атрофии: они склонны чахнуть. Системы полезны, но они эффективны до тех пор, пока эффективны работающие в них люди. Выигрышная комбинация — это простые и надежные системы, укомплектованные убежденными людьми, обладающими хорошими навыками коммуникации.

Такие консультативные и представительные совещания могут иметь три цели:

- дать работникам возможность внести вклад в выработку решения до его окончательного принятия;
- в максимальной степени использовать их опыт и идеи для эффективного управления предприятием;
- дать руководителям и наемным работникам возможность понять взгляды и цели друг друга.

Такие встречи отличаются тем, что на них разворачиваются дискуссии по любому вопросу, касающемуся эффективности предприятия, — до принятия окончательного решения. Иногда взгляды группы передаются наверх; иногда решение принимается руководителем на глазах и в присутствии тех, кто внес вклад в выработку этого решения.

Когда руководитель не прислушивается к мнению коллектива, он перестает быть лидером бизнеса и возвращается к статусу наемного управляющего. Так называемые менеджеры этого калибра вообще не слушают: они игнорируют, забывают, искажают или неправильно понимают большую часть того, что слышат.

Крупная промышленная компания «Портленд Пауэр Юнитс Лтд.», выпускающая дизельные двигатели, решила вложить деньги в расширение территории, присоединив соседнюю стоянку автомашин. Новый руководитель Марк Эванс разработал хитроумный план перестройки, который должен был минимизировать помехи производству при разрушении стен. Он изменил график работы и заказал новое оборудование у фирмы, которая поставляла его в прошлый раз. В результате все погрузилось в хаос. Руководители производственных подразделений заявили, что с ними никто не консультировался и что строительные работы, вне всякого сомнения, задержат исполнение нового важного заказа из Китая. Профсоюз заметил, что новый график работы неприемлем. «Они могли бы сэкономить кучу денег и решить множество технических проблем, если бы заказали новое немецкое оборудование, которое мы видели во время посещения завода во Франкфурте», — добавил один из руководителей отделов. В конечном итоге Эванс вынужден был признать, что не прислушался к мнению тех, кто лучше его разбирался в оборудовании, планировке новых помещений и составлении графиков работы. Его неумение слушать обошлось «Портленд Пауэр Юнитс Лтд.» в два миллиона фунтов. Теперь он работает в другой организации — возможно в вашей.

Консультативные совещания могут отличаться от формальных дискуссий по вопросам менеджмента присутствием таких тем, как система оплаты труда, определение квалификации, расчет рабочего времени, отпуск и оплата за работу в выходные. В последнем случае избранные представители рабочего коллектива посредством профсоюза стремятся достичь формального соглашения, вне всякого сомнения относящегося к кругу «индивидуальных потребностей» в модели трех кругов.

При консультациях активным членам коллектива организации предлагают внести свой вклад в принятие решений — с точки зрения здравого смысла, задач и целей, а также формы структурной организации, позволяющей достичь этих краткосрочных и долгосрочных целей. Поскольку представленные в модели круги пересекаются, не всегда возможно отделить заботы профсоюзов от того, что относится к индивидууму, являющемуся членом данной организации. Однако различия все же существуют и забывать о них не стоит.

Принято считать, что консультативная группа, официально оформленная в виде консультативного комитета, должна существовать на основе фабрики или предприятия, хотя у крупных организаций могут быть региональные, национальные или международные комитеты. Обычно объединенный консультативный комитет, состоящий из представителей администрации и работников, можно найти на предприятии с численностью сотрудников 1000 человек и более. Таким образом, он представляет собой, скорее, площадку для дебатов, а не орган принятия решений. За исключением схем промышленной демократии, где комитет становится управляющим органом, окончательные решения и вся ответственность ложатся на совет директоров.

Помните о том, что частью искусства коммуникации является восприятие обратной связи. Польза ее заключается в том, что она позволяет оце-

нить эффективность коммуникации. Первую реакцию — позитивную или негативную — нужно отличать от эффекта сообщения. «Интересно, — сказал мне один из руководителей, — что в бизнесе мы ожидаем и обычно получаем отклик на любую коммуникацию, даже если это всего лишь подтверждение чека, но, когда дело касается персонала, мы очень часто просто вывешиваем сообщение на доску объявлений и забываем о нем».

Одно из преимуществ выхода из своего кабинета (если он у вас еще имеется) и бесед с людьми заключается в том, что вы получаете возможность оценить поток коммуникации и его прохождение через артерии и вены организации:

- Доходят ли сообщения, которые вы поручаете исполнительным руководителям передать их подчиненным, до коллективов в других странах?
- Почему это важное предложение о расширении или внедрении новой услуги для основных клиентов не было передано высшим руководителям?
- Как могло случиться, что наше голландское отделение решило эту производственную проблему еще шесть месяцев назад, а в Испании — я был там всего две недели назад — все еще бьются над ней?
- Почему этот молодой менеджер в Шотландии не слышал о нашей стратегии развития лидерства?
- Не означают ли эти слухи и неточные доклады, что наша коммуникация ухудшается? В чем проблема: в системе или в людях?

Точно так же, как и перечисленные выше системы, никакие информационные технологии — компьютеры, факсы, электронная почта, телеконференции, мобильные телефоны и видеофоны — не разрешат ваших коммуникационных проблем. Это всего лишь средства. Только совершенствуя лидерство на всех трех уровнях и поощряя объединение усилий всех руководителей, вы вместе со своей организацией обретете способность мужественно встречать перемены.

## Ключевые положения

- Организовать — значит упорядочить, чтобы вся система работала как единое целое, а все ее части выполняли соответствующие их назначению функции. В социальных объединениях ключевую роль играют иерархия и формальная коммуникация.
- Необходимое содержание коммуникации внутри организации определяется тремя кругами: ЗАДАЧЕЙ (общим назначением или идеей, целями и задачами, стратегией и планами, будущими перспективами), КОЛЛЕКТИВОМ (асpekтами, которые связаны с изменением в



организации и в совместной работе; как улучшить качество совместной работы) и ИНДИВИДУУМОМ (все, что благоприятно или неблагоприятно влияет на отдельного человека).

- Если не отходить от уже знакомого пространственного образа, то можно выделить три основных направления коммуникации: НИСХОДЯЩЕЕ, ВОСХОДЯЩЕЕ и ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ. В прошлом упор делался на нисходящую коммуникацию, от начальников к подчиненным. Теперь по различным причинам формальные системы коммуникации — дополняемые неформальными — должны передавать информацию и идеи во всех трех направлениях. В будущем коммуникация должна стать еще более гибкой.
- Общий принцип: информация с наивысшим приоритетом (ДОЛЖЕН в отличие от МОГУ и ХОЧУ) обязана передаваться самым эффективным методом, то есть в личной беседе, подкрепленной письменным документом.
- Будучи лидером, вы не только должны поощрять эффективную коммуникацию, но и владеть искусством правильно выбирать ее метод. В ваши обязанности входит обеспечение коммуникации во всех трех направлениях. В любом направлении вы можете направлять собственные идеи или играть роль передатчика, причем вторая функция не менее важна, чем первая.
- Системы — такие, как информационные группы или консультативные советы — могут оказаться полезными, но необходимо помнить, что их легче создать, чем поддерживать высокий уровень их эффективности. Информационная технология тоже не способна решить все ваши проблемы. Эффективная коммуникация требует людей, овладевших искусством коммуникации. То есть все упирается в ВАС!

Главная ошибка в общении — это думать, что оно происходит.

Джордж Бернард Шоу

Джон Адаир

## ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ И САМИМ СОБОЙ

Ответственный редактор *Е. Басова*  
Художественный редактор *Е. Савченко*  
Технический редактор *Н. Носова*  
Компьютерная верстка *А. Щербакова*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

*Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:*  
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

*Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:*

**В Санкт-Петербурге:** ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.  
Тел. отдела реализации (812) 365-44-80/81/82.

**В Нижнем Новгороде:** ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.  
Тел. (8312) 72-36-70.

**В Казани:** ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

**В Самаре:** ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

**В Екатеринбурге:** ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.  
Тел. (343) 378-49-45.

**В Киеве:** ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.

**Во Львове:** Торговое Представительство ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Бузкова, д. 2.  
Тел./факс (032) 245-00-19.

*Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:*  
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.  
Информация по канцтоварам: [www.eksmo-kanc.ru](http://www.eksmo-kanc.ru) e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru)

*Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо»:*

**В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:**  
Центральный магазин — Москва, Сухарева пл., 12. Тел. 937-85-81.  
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

**В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:**  
«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

*По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»  
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.*

Подписано в печать 05.06.2006  
Формат 60х90<sup>1/16</sup>. Гарнитура «Ньютон»  
Печать офсетная. Бумага тип. Усл. печ. л. 41,0  
Доп. тираж 4 000 экз. Заказ № 3056

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



В современном бизнесе обязанности менеджера и руководителя требуют овладения самыми разнообразными навыками: умения добиваться максимальной отдачи от себя и других, искусства мотивировать и вдохновлять, эффективно общаться и дипломатично вести переговоры, перерабатывать ежедневно мегабайты информации, отделяя полезную от спама, вовремя и четко делегировать полномочия и при этом максимально продуктивно использовать все 24 часа в сутки.

Задача не для слабых, если вспоминать иногда и о своих физических потребностях, включая релаксацию и отдых. Но если вы обратитесь к рекомендациям величайшего гуру в области менеджмента – Джона Адаира, все, казавшееся ранее невозможным, обретет реальные очертания и воплотится в жизнь!



### **Об авторе:**

Джон Адаир – специалист № 1 в мире по развитию лидерских, управленческих и коммуникационных навыков, к услугам которого прибегают ведущие менеджеры крупнейших компаний и даже члены правительств. Совершенное знание психологии, менеджерское «чутье» и высочайшая профессиональная квалификация делают Джона Адаира одной из ведущих и влиятельных фигур в бизнес-сообществе. Его работы в области исследования психологических аспектов власти и лидерства в бизнесе, военном искусстве и политике получили всемирное признание, а книги переведены на многие языки и стали бестселлерами.

ISBN 5-699-14569-9



9 785699 145690 >