**Райнхард Шпренгер. Восстание индивидуума**

Это вторая книга Шпренгера, прочитанная мною. Первой была – [Мифы мотивации](http://baguzin.ru/wp/?p=3874). В целом мне нравится, как пишет Шпренгер: оригинально, наперекор некоторым устоявшимся воззрениям на управление. Его мысли как правило ложатся на мое восприятие. Пожалуй, единственное, что диссонирует, так это его уверенность, что его точка зрения уж точно правильная.

Райнхард Шпренгер. Восстание индивидуума. Почему мы обязаны полностью заново обдумать сущность управления. – Калуга: Духовное познание, 2007. – 312 с.



**ЧАСТЬ I. НИВЕЛИРУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
Глава 1. Нивелирующее предприятие[[1]](#footnote-1)**

Мой тезис таков: программы изменений исходят из неверных предпосылок. Общественные рамки изменились. Люди протестуют против институтов с фальшивыми предложениями, против лживой фразеологии пропаганды приспособления внутри предприятий.

У многих менеджеров есть тайное страстное желание иметь предсказуемость физической системы, которой можно было бы управлять так же, как при езде на автомобиле. Заложенные в начале XX века [Фредериком Тейлором](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80%2C_%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA_%D0%A3%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83) основные предположения относительно предприятия как «машины» в основном являются неприкосновенными. Во всяком случае, основная идея, – абсолютизировать организацию и приспособить к ней людей (с открытиями Тейлора не всё так однозначно; см. [Джон Уоллер. Правда и ложь в истории великих открытий](http://baguzin.ru/wp/?p=9509), глава 4. Очень ненаучное управление).

Менеджеры с раздраженной непоколебимостью верят в организацию, структуру, контроль, планирование, ISO 9000.[[2]](#footnote-2) И ничего не считается таким неприятным, как непредсказуемость индивидуума, – поэтому для работы с персоналом создается один инструмент за другим, чтобы делать индивидуумов сравниваемыми, приспосабливаемыми и заменяемыми. Фигуры на шахматной доске организации. И рабочее поле выглядит так:



Комплексность человека пытаются запаковать в клетки. Один размер для всех. Это точность профиля, это повторяемость должностной инструкции. В системах оценки это называется так: «соответствует должностным требованиям». Проблема в том, что мы не находим четырехугольных людей! Уже Генри Форд вынужден был простонать: «Все, чего я хочу – это хорошая пара рук; однако, к несчастью, мне приходится брать их вместе с человеком». Люди не вмещаются точно в отведенную клетку, кое-что остается, в буквальном смысле, «невыполненным»», является «дефицитным». Кое-что имеется в избытке. В переносном смысле отношения выглядят так:



На отклонения актуального значения от заданного организация реагирует решительной волей к изменениям. Конечно, должен быть изменен человек, а не организация. Никто не спрашивает: «Что может сотрудник?», а спрашивают: «Чего он не может?» Прочь плохое в человеке! Непреклонно приступают к изменению тех свойств, которые, как считается, возможно улучшить.

Если заходит речь о руководстве, привычно прибегают к метафоре «ящик инструментов». Поэтому слабое руководство все время ищет новые системы и инструменты. И тот, кто может их предложить, может быть уверен, что будет встречен аплодисментами. А тем временем уже собран целый сундук: оценка результата, программы развития персонала, ISO-аудит, 360-градусная обратная связь,[[3]](#footnote-3) управление по целями, 97 методов проведения бесед с сотрудниками… Что касается последнего, мы, однако, знаем, что тот, кто готовится, тот не слушает – он говорит или собирается говорить. Все это для того, чтобы подстричь людей под одну гребенку. Результат: сильные стороны высыхают или перенаправляются в свободное от работы время. Особенность человека проявится где-нибудь в другом месте.

Многие предприятия все еще считают, что контролем они могут привести своих сотрудников к успеху. Но везде в мире люди ожидают большего от своей жизни. Они хотят, чтобы с ними обращались, как с личностями. Они живут, как уверенные в себе индивидуальности, что автоматически вызывает конфликт с организацией. Работа – это средство для собственного роста. Поэтому восстание индивидуума имеет последствия, прежде всего, для архитектуры предприятия. Сотрудники больше не безликие исполнители приказов; они более самоуверенны, индивидуальны, рефлекторны. Даже если они работают на большом предприятии, то хотят видеть исполненным свое желание автономии и самостоятельности.[[4]](#footnote-4)

Сегодня мы всюду видим результаты. Маленькие пионеры бизнеса показывают большим концернам, как функционирует рынок. Одаренные сотрудники с подлинным предпринимательским духом покидают предприятия, потому что не могут там проявить себя. Действительно хорошим специалистам все менее интересно на больших предприятиях, предъявляющих огромные принудительные требования к приспосабливаемости. Из-за этого концерны, равно как и политика, все больше и больше превращаются в игровое поле для посредственностей.

Организации существуют в условиях противоречий. С одной стороны, мы должны учитывать закон экономии на масштабе, с другой стороны, быстро, гибко и оригинально приносить в этот мир новое. С одной стороны, из принуждения к качеству, снижению цен и эффективности вырастает определенное нормирование. С другой стороны, международному давлению конкуренции нужно противопоставлять инновации, которым требуются открытые миры. С одной стороны, мы нуждаемся в приспособлении к организованным процессам, с другой стороны, требуются результаты, достичь которых может только индивидуум. Разнородные идеи: хочется одновременно креативности и приспособления, предпринимательства и ISO 9000, наивысших результатов и подчинения. Такого рода проблемы являются [дивергентными](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5). У них нет конкретного решения. Их можно только «проживать» (подробнее на эту тему см. [Эрнст Шумахер. Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение](http://baguzin.ru/wp/?p=10947)).

В глобальных информационных компаниях завтрашнего дня предприятие хорошо лишь настолько, насколько хороши люди, которые на нем работают. Прогресс не марширует теперь в строю. Как однажды писал Махатма Ганди: «Индивидуальность – это подлинный источник всякого прогресса». Однако если установки и мотивация индивидуума и системы входят в противоречие, то, как правило, побеждает система. Многие люди внутренне уволились потому, что они – с их точки зрения, «толково» – приспособились к стесняющим трудовым отношениям.

**Глава 2. Предпринимательство на предприятии.**

Предприниматели пробивают дорогу новым комбинациям.[[5]](#footnote-5) Истинный предприниматель не занимается калькуляцией риска, используя измеряемые величины, а идет навстречу неопределенному и рискует принять решение.

«Будь предпринимателем», – этот мобилизующий призыв, как никакой другой, определяет культуру руководства на предприятиях. При этом надежда возлагается на такой тип людей, которые противопоставляют тупиковому руководству типа «продолжайте в том же духе» энергию «делать по-другому». Чувство освобождения и свежести перед лицом тяжелой меланхолии устоявшегося – это то, что связывается с разносторонне применимым желаемым понятием предпринимателя.

Честно ли требовать от служащего, чтобы он был предпринимателем? Их двигатель – стремление к независимости устремлений, аллергия на опеку. Предприниматель это тот, кто прежде всего превращает себя в должника. Поэтому предприниматели знают только одну инстанцию, которой позволено давать толкование и выносить приговор: рынок. Ввиду таких непредсказуемых обстоятельств ставка на карьеру в промышленной бюрократии, определенно, кажется более надежной. Там размер успеха, что касается престижа и дохода, предсказуем. Тот, кто туда попал, видит перед собой заранее разделенную на этапы и относительно прогнозируемую «беговую дорожку». Поэтому служащим известна другая верховная власть, имеющая право на суждение: предпринимателя. Это тот, кто призывает их быть антрепренёрами, а в следующий момент вынуждает оправдываться. Служащие соответствующим образом заботятся о том, чтобы в любой момент быть в состоянии защитить себя. Поэтому в итоге победу над отвагой предпринимателя нередко одерживает трусливый конформизм.

Предприниматели – это агенты преобразований, менеджеры – агенты стабильности. Еще точнее: предприниматели работают без гарантий (с не измеряемым риском), в то время, как менеджеры имеют дело с измеримыми рисками. Если бы кто-то был на предприятии предпринимателем, то он был бы предпринимателем. А не служащим. Очевидно, что призыв «Будь предпринимателем!» только хочет скрыть традиционные отношения неравенства. Он создает иллюзию независимости, подобие самоответственности. Символически дается обещание предоставить свободу и «игровое пространство», но одновременно это сопровождается почти неразрешимым конфликтом: «Действуй самостоятельно и самоответственно – но только так, как я считаю правильным!». Следовательно, «Будь похожим на меня!»

Чем более комплексно предприятие, тем больше рыночных шансов оно способно воспринять, тем более оно жизнеспособно. Чем однообразнее люди на предприятии, тем разнообразнее его кризисы. Чем больше предприятие регулируется, тем меньше возможностей остается для альтернативных действий, тем больше накапливается обстоятельств, принуждающих к приспособлению, тем больше предпринимательская самоответственность сужается до простого долга добросовестности.

Проблема «предпринимательство на предприятии» не может быть решена без риска. Где люди работают вместе, там всегда будут существовать директивы и предписания. Речь идет о *размере* предпринимательского игрового пространства, которое поддается формированию. Макс Вебер: «каждую, без исключения каждую организацию, если ее хотят оценить, следует проверить на то, какому типу сотрудников она дает оптимальный шанс стать в ней преобладающим. Подобному? Или единственному?»

**Глава 3. 360-градусная оценка**

Многие фирмы детально описали руководящие роли, разделили успехи руководства на энное количество критериев и положили этот каталог добродетелей в основу 360-градусной оценки. При этом методе менеджеров оценивают их начальники, сотрудники, коллеги и, иногда, также и партнеры. Это машинное мышление в чистом виде: руководителей помещают «на испытательный стенд». Смените масло, пожалуйста.

В первый момент идея подкупает благородством: почему только сотрудники должны подвергаться оценке? Но этот глянец быстро меркнет, если заглянуть в тему глубже. Во времена, когда улыбка менеджера спадает уже только при попытке отстоять свое мнение, кажется совершенно понятным, что оценивать шефа сотрудники могут только анонимно. Однако, если какой-то руководитель считает, что ему нужна обратная связь от своих сотрудников, тогда нужны взрослые люди, которые открыто и честно опишут друг другу свое восприятие и которые понимают связь своего восприятия с перспективой. Напротив, принцип анонимности процесса создает как раз то, что он должен был устранить: культуру скрытности.

Можно как угодно относиться к иерархии, но до тех пор, пока она существует, начальник имеет монополию на интерпретацию. Оценки, которые имеют последствия, на предприятии связаны с иерархической властью. Оценка начальника сотрудниками, напротив, последствий не имеет. Как бы то ни было: если на предприятии имеется культура оценки, то это культура с логическими последствиями. 360-градусная оценка без последствий – это инсценировка видимости. *Не имеющие последствий в иерархических системах оценки смешны.*

Наблюдатель создает действительность, которую он якобы наблюдает, с помощью задаваемых вопросов, своих интересов, своих определений. Во многих исследованиях доказано, что разные «оценщики» могут совершенно по-разному оценивать одного и того же человека. Следовательно, уже базовый тезис 360-градусной оценки довольно сомнителен: четыре глаза видят больше, чем два. Мы не приближаемся к истине, увеличивая число наблюдателей. *Суммарная субъективность – далеко еще не объективность.*

И если мой коллега меня оценивает, – ведь я же его конкурент, я соревнуюсь с ним в борьбе за дефицитный товар, карьерный рост, – как же он может оценить меня по-деловому и без учета собственных интересов? Если я слишком хорошо оценю кого-то другого, я, возможно, лишу себя шанса сделать карьеру. А если я оценю его низко, он будет мне мстить. Это не самопознание, а чужая проекция.

Наивно делать вид, что в оценки, которые люди дают друг другу, не вливаются интересы, борьба за власть и тщеславие. Поэтому мало толку втискивать конфликт между шефами и сотрудниками в статистические измеряемые величины.

Кто вообще заинтересован в инструменте? Мой опыт показывает, что, ни сотрудники, ни средний менеджмент в этом не заинтересованы. Остается только топ-менеджмент. При 360-градусной оценке он повышает давление наблюдения на руководителей. Итак, дорогой и затратный ритуал самоуспокоения, чтобы продемонстрировать деятельность, но суметь избежать ясности и выводов. Главное, что среднего менеджера можно держать под напряжением. Дело становится совершенно неправдоподобным тогда, когда сама верхушка руководства не подвергается проверке.

Старая оценка из одного источника, оценка, даваемая начальником, – это личная оценка, которая связана с вменяемым индивидуумом. При 360-градусной оценке речь идет, напротив, о лишенной всего личного стратегии подчинения дисциплине: человек как будто «окружен» судьями, присуждающими очки.

Могут возразить: но ведь учиться можно только благодаря обратной связи! Возражение отклоняется: здесь учение перепутали с приспосабливанием. С помощью обратной связи вы вообще ничего не узнаете о себе, вы узнаете только кое-что о том, как на вас реагируют другие. Чему вы тут можете научиться, так это только тому, как лучше приспособиться к ожиданиям других. Любимый руководитель – это не обязательно хороший руководитель. При выполнении этой задачи нельзя всем нравиться. Частью бытия шефа является неудобство.

**Глава 4. Коучинг**

Наставничество проистекает из сознания превосходства. Если обратиться к практике предприятий, то там доминирует элемент «я знаю это лучше». *Общая мысль менеджмента существует за счет переноса мыслительных моделей воспитания детей на руководство сотрудниками.* Менеджеру важно не проникнуть в истину другого человека, а внедрить в него свою собственную: «Ты должен стать таким, каким я тебе позволю!». Наставничество тем самым является выражением фундаментального отсутствия интереса к сотруднику. Что дает шефу право разглаживать каждый шов и каждую неровность силиконовым катком наставничества? На предприятии у нас нет никакого заказа на воспитание. У нас есть только договор о кооперации между взрослыми. Мы должны склониться перед индивидуальностью другого. Необходимо соблюдать границы Я. Отсюда вытекает известное выражение Галилея: «Человека нельзя ничему научить: ему можно только помочь открыть это в себе самом». *Все действительно крупные консультанты этого мира помогали другим найти свои собственные ответы.*

**Глава 5. Оценка результатов**

Люди по-разному воспринимают окружающий мир. Каждый распознает свой аспект действительности. Мы кое-что прибавляем к наблюдаемому объекту, что-то, что имеет общее не с вещью, не с ситуацией, а исключительно с нами самими.

Обсуждения и оценки существовали на предприятии всегда. Поэтому их инструментализация была попыткой исключить из оценки субъективность оценщика. Как, собственно, возникают суждения о людях? Я хотел бы предложить вам маленький эксперимент. Расслабьтесь на мгновение и закройте глаза. Мысленно представьте себе сотрудника, который довольно сильно действует вам на нервы. Запишите пять качеств этого докучливого коллеги. Это будет вам совсем не трудно. А теперь напишите, пожалуйста, на бумаге пять его позитивных качеств! Если коллега вас раздражает, то вам трудно найти в нем положительные стороны. Взгляд на этого человека замутнен «предубеждением». Если вы создали для себя образ другого человека, то этот образ постоянно находит свое подтверждение. Психология показала нам, что информация принимается, прежде всего, тогда, когда она подтверждает индивидуально знакомые модели. Следовательно, мы воспринимаем преимущественно такие модели поведения, которые подходят к нашей оценке. Мы повсюду «видим» доказательства нашего мнения. Если что-то в других не соответствует нашему восприятию, то оно просто «стирается». Или интегрируется в наше суждение в искаженном виде: «Но он делает это только потому, что...». Нет понимания без влияния пред-понимания! Не мы формируем свое мнение на основе информации, но мнение, которое у нас уже есть, решает, что есть информация.[[6]](#footnote-6)

Человек в процессе своей эволюции развил в себе способность к селективному восприятию: способность, которая обеспечивает нам выживание. Психология восприятия говорит нам о том, что из огромного количества информации, которая нам предоставляется теоретически каждую секунду, выбирается и «допускается» для восприятия лишь крошечная часть. Все остальное игнорируется (подробнее см. [Кристофер Шабри и Даниэл Саймонс. Невидимая горилла](http://baguzin.ru/wp/?p=8505)). Итак, восприятие – это то, что каждая личность субъективно выбирает, или, как говорится, принимает за истину. Мы воспринимаем действительность не такой, какова она есть, а каковы мы сами. Хотя многие менеджеры на основании позиционного авторитета имеют склонность к тому, чтобы каждое обоснованное убеждение одновременно декларировать как истинное.

На наше мнение о других влияют:

 Поведение X

+ Восприятие(Y)

+ Оценка (Y)

 Мнение о X

Не считайте истиной свое восприятие сотрудника. При этом большинство сотрудников не имеют никаких проблем, если шеф оценивает их работу (замечу: радикально субъективно) так или эдак. Но, если вы, под давлением поборников объективности и справедливости, попытаетесь сделать оценку более «объективной», «деловой» или «прозрачной», если вы попытаетесь рассмотреть результат через призму 25 критериев, вы теряете свое достоинство, когда пытаетесь оправдать свое суждение.

Поведение сотрудника не является независимой величиной, которую можно воспринимать изолированно! Конечно, существенную роль играет характер. Однако этот характер не отражается в поведении 1:1, а существенно зависит от множества факторов окружающей среды. Каждое поведение отдельной личности является одновременно и реакцией на поведение других. То, как тип характера «выражается» в поведении, зависит также и от условий окружающей среды. На предприятии это: тип задания, инструменты, директивы, рабочее время, освещенность, дизайн помещений, кооперации, коллеги и, не в последнюю очередь, сам оценщик. Особенно в отношениях шеф – сотрудник возникают нередко взаимные влияния высокой психологической плотности. Ослабленное понятие руководства слепо в отношении этой аналитической чувствительности: оно исходит из постоянства объектов. Но когда за человеком наблюдают, меняется и его поведение. Мы совсем не можем проанализировать человека, каков он есть, потому что каждый раз, когда мы ведем за ним наблюдение, он уже изменился благодаря этому наблюдению. Однако правит педагогическая фикция, которая состоит в том, что все, что хорошо для предприятия, должно как-нибудь исходить из самого сотрудника. Напротив, о том, как что-то поступает в сотрудника, размышляют меньше.

Прежде чем вы сможете решить проблему, вы должны признать свой вклад в проблему. Если вы не являетесь частью решения, тогда вы являетесь частью проблемы. Вы приведете ситуацию в движение только в том случае, если измените свое собственное поведение.

Так же, как физики не могут предпринять никакого наблюдения, не повлияв на объект своего наблюдения, так и ни один руководитель не может оценить сотрудника без того, чтобы при этом неотвратимо не вмешаться в текущую деятельность сотрудника. Давайте примиримся с этим: не существует никакой объективности. Если дополнить нашу вышеприведенную картинку, то получится:

 Характер X

+ Окружение (в т.ч. Y)

 Поведение X

+ Восприятие(Y)

+ Оценка (Y)

 Мнение о X

Обобщаем: оценка иллюстрирует в первую очередь влияние и перспективы оценщика. Если мы ищем правду о другом, то всегда находим только самих себя. Не окружающий нас мир создает наш опыт, а наш опыт создает окружающий нас мир. Вершина переоценки своих возможностей – попытка оценивать «потенциал» людей. Разве достаточно просто экстраполировать в будущее селективные наблюдения и субъективные оценки, плюс подверженное сильному влиянию системы поведение?

*Замените ритуалы периодической оценки постоянной обратной связью.*

**Глава 6. Опросы сотрудников**

Опрос сотрудников представляет собой признак глубокой иерархии. В плоских организациях, я думаю, эта тема, а, следовательно, и система, должны были бы прекратить свое существование. Тот, кому нужен опрос сотрудников, утратил контакт. Обнаруживается недостаточная культура руководства, которую приходится бережно маскировать такими наскоками. Кто спрашивает, по-видимому, предполагает, что сможет получить информацию, которая ему неизвестна. Но он не может ее получить, потому что для того, чтобы вообще суметь поставить вопрос, нужно уже располагать определенной информацией. Таким образом, руководство предприятий спрашивает потому, что догадывается – но не может подтвердить догадку цифрами. Сама формулировка вопросов и их тем дает сотрудникам понять какое поведение оценивается позитивно, а какое негативно. Каждый вопрос сжимает, суживает угол зрения на опрашиваемом. Манипулятивность вопросов была блестяще продемонстрирована Сократом. Он никогда не хотел что-то знать, он всегда уже знал. Он понижал опрашиваемого до уровня подателя реплики. Он так готовил и задавал вопросы, что заранее рассчитанные ответы являлись сами собой. Этим он достигал своей цели.

Скрытым эффектом опроса сотрудников является стабилизаций. Взгляд спрашивающего направлен не на подлежащее изменению, а на сохраняемое. Если вы что-то хотите изменить, нужно говорить. Нужно говорить, не подвергаясь опросу, не склоняясь при ответе. *Интересно только то, что сотрудник говорит, когда его не опрашивают.*

**Глава 7. Развитие персонала**

Отдел развитие персонала обсуждает вопрос, какими должны становиться личности после наших тренингов? Так и хочется сказать: никакими! Личность – это не результат обучения.

Я считаю, что развитие персонала – это часть проблемы, за решение которой оно себя выдает. Само его существование определяет индивидуальность как болезнь, которую с его помощью можно излечить. Его поучения обстругивают человека. Я говорю об институционализированном развитии персонала, которое знает, что для вас хорошо.

Развитие персонала имеет целью изменение. Людей. Не организации. Установки и способы поведения должны быть приспособлены к настоящим и будущим потребностям предприятия. 3а желанием изменения психологически спрятано требование, явно невыносимый скандал: инаковость другого. Многие менеджеры – не только по вопросам персонала – имеют поэтому тайную склонность к созданию людей. Они преподают «Десять секретов превосходных переговоров» или [Семь способов поведения высокоэффективных людей](http://baguzin.ru/wp/?p=2727) и занимаются со своими сотрудниками [Пятой дисциплиной](http://baguzin.ru/wp/?p=1200) и всякой всячиной из коробов с залежалым товаром организационной психологии. Ориентируясь на идеалистические идеи организации, они понимают изменение людей как свой основной предпринимательский заказ. Язык обращения с сотрудниками дышит сплошь убеждением в том, что *других* можно изменять и «исправлять». Вся эта катавасия с развитием персонала исходит из одной и той же предпосылки: если вы хотите вести людей к достижениям, нужно научить их «правильным» методам, сгладить их особенности и таким образом сделать их превосходными. Короче: уникальность личности мешает.

*Люди изменяются, если изменяются вообще, лишь очень медленно и мало.*

Природа установила границы нашей воле к изменениям. Развитие персонала исходит из преувеличенно оптимистических ожиданий.

Если есть выбор между беседой с сотрудниками или решением деловой проблемы, три руководителя из четырех выбирают деловую проблему. И, как показывает мой опыт, четыре руководителя из пяти не в состоянии делать работу, за которую им платят: создавать основные условия для достижения сотрудником высоких результатов.

Мы должны распрощаться с фантазией осуществимости развития персонала. Желание «разгладить» слабости людей бессмысленно. Соответствующие принятые меры – это просто зря потраченное время, в том числе, если их продают под маркой «усиливать силы» (автор язвительно отзывается о книгах Бакингема, в частности [Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?](http://baguzin.ru/wp/?p=271)).

Если в детстве по улице мозгов, так называемым синапсам, не ходили достаточно часто, то она [улица] есть и останется одноколейной. Если на ней было много движения, то она расширилась до многоколейного автобана. Если, например, человек в молодые годы научился реагировать на чувства других, то «сопереживание» в его профессиональной жизни таково, что он переживает чувства других почти так же, как свои собственные. Это его многополосный автобан. Если он этому не научился, то едва ли сможет адекватно обходиться с чувствами другого человека. Не потому, что он злонамерен. Не потому, что он недоброжелателен. Это для него лишь дорога в лесу, по которой едва можно проехать. Это плохо? Это слабость? Никоим образом. Это его лицо. Это то, что делает его единственным в своем роде. Люди не обладают безграничным потенциалом, не каждый все может и для всего подходит. Существуют различия. Различие, однако, это драгоценное. Поэтому вовсе не желательно это изменять. *Необходимо заключить мир с самим собой. Признать самого себя.*

Дефицит легитимности развития персонала в иерархических условиях имеет, однако, еще и вторую причину. Уже многие годы известно, что важнейшей передающей переменной для мероприятий по развитию персонала является непосредственный начальник. Однако он, как правило, мало заботится о такой передаче. Руководители не могут быть действительно заинтересованными в развитии своих сотрудников. Развитие сотрудников всегда угрожает их собственному позиционному авторитету.

Нет проблемы в том, чтобы возложить на индивидуума ответственность за свое личное развитие и дальнейшее образование. Поэтому хорошо поставленное развитие персонала должно будет, прежде всего, делать возможным обучение, выбранное самостоятельно.

**Глава 8. Командные мечты**

Идея команды нашпигована парадоксами и перекосами, которые, если их игнорировать, в конце концов, ведут к тому, что без сомнения вполне полезные для решения определенных задач организационные формы попадают в поле недоверия. Вот эти парадоксы: неясные границы групп, неясные компетенции, члены команды – конкуренты, работа в команде предъявляет большие требования в отношении коммуникативности, сверхдисциплинизация может воспрепятствовать важному дальнейшему развитию или даже исключению ошибок, снятие ответственности, двуличность (будь способным работать в команде! – звучит с одной стороны, – но «вознаграждаться будут только твои индивидуальные достижения!»).

Если вы хотите иметь работу в команде, вы должны радикально перестроить свою систему оплаты: от индивидуального результата к общему. Почему предприятия не решаются это сделать? Потому что они, в конце концов, не доверяют разговорам о команде. Команды являются (в иерархических условиях!) фикцией, вербальными соглашениям. Команда, тем самым, это скорее политическое слово, чем организационная форма, создающая ценности.

В соответствии с тезисом метода мозговой атаки индивидуумы приходят к лучшим идеям, когда они думают в команде вместе, а не поодиночке. Однако изобилие материалов психологических и социологических исследований скорее обнаруживает тенденцию взаимного подтверждения картины мира. Более того: уже по причинам самосохранения команда заботится о единообразии. Мой главный аргумент направлен против утверждения, что команды более креативны, чем отдельные личности.

**Глава 9. Целевые соглашения**

Целевое соглашение между руководителями и сотрудниками считается соответствующим духу времени, легитимным и испытанным инструментом управления. Я отнюдь не думаю противопоставлять пути целям. Правда, дороги без цели возможны, но нет цели без дороги (это обосновывает господство дорог над целями). Нужно думать не отдельно о целевом соглашении, а в его сочетании с системами оценки и оплаты.

Вопрос о том, является ли *целенаправленная* жизнь также и удачной жизнью, занимал мыслителей на протяжении столетий. Цели вырастают из ощущения недостатка. Что-то «еще не» или не такое, каким оно «должно» быть. И в этих «для того, чтобы» исчезает радость от «бытия здесь» и ценность «сейчас». Достижение цели любой ценой является предпосылкой недостижения цели. У кого в голове только достижение цели, тот чрезмерно напряжен. Он не отдается делу со всей энергией здесь и сейчас, а всегда находится вместе с частью своей энергии где-то в другом месте, в «завтра». Виктор Франкл по этому поводу сказал: «Не пеленгуй никакого успеха, – чем больше ты на него рассчитываешь и объявляешь своей целью, тем больше вероятность того, что ты его не достигнешь» (подробнее см. [Виктор Франкл. Человек в поисках смысла](http://baguzin.ru/wp/?p=10744)).

Для предприятий всегда следует подчеркивать, что не цель оправдывает путь, а совсем наоборот: путь оправдывает цель. К. Вейк смог показать, что людей заставляет работать вместе ни в коем случае не общее определение цели, а общий путь. И качество совместной работы – это то, что переживается людьми каждый день. Активность, радость от работы, – они обуславливают мотивацию. Если условия работы хороши и климат в порядке, то не нужно заботиться о цифрах, – они приходят сами.

Большинство сотрудников рефлекторно начинают сопротивляться. Почему целевое соглашение? Мне не доверяют, что я отдаю себя целиком? Меня хотят поймать? Возможно, необходимо что-то написанное, чтобы меня можно было лучше критиковать? Рождение недоверия становится особенно явным тогда, когда вы отделяете переменную долю дохода от целевого жалования. Его руководитель имплицитно говорит: «Если вы реализуете эти цели (во что я изначально не верю), то получите такую-то долю». Противоречащая делу суть лежит на поверхности: очевидно, что задачей этой механики является совсем не целеустремленное руководство предприятия, а, прежде всего, простая угроза наказания, компенсация слабости руководства и умиротворение аморфного чувства справедливости. Руководитель довольствуется чувствами наказания и мести, но в остальном принимает то, что сотрудник не достигает цели. Достижение цели всегда стоит на втором месте, позади угрозы наказания. Это и есть недоверие. И отставка руководителя как руководителя.

Если вы хотите обеспечить легитимность целей, то вы должны ответить на вопрос: чьи это цели? Соглашения только тогда развивают свою обязующую силу, когда они никого не делают проигравшим. К тому же нести ответственность по соглашениям и соответственно оспаривать их можно только тогда, когда они вырабатывались с использованием диалога. Прислушайтесь к нашему языку: в слове «ответственность» заключено слово «ответ» – как же я могу быть за что-то ответственным, если меня ни о чем не спрашивали?

«Мы должны платить по результату!» Тот, кто так говорит, полагает, что знает, о чем он говорит. Многозначность понятия достижения его не интересует. Процесс получения результата еще меньше, потому что для этого руководство должно было бы само сесть в лодку. Итак, во всей дискуссии речь идет не о результате, а об оплаченном успехе, наказанной неудаче и соответственно «дышащих» расходах на персонал. Соответственно целевое соглашение часто вырождается в вентиль снижения расходов. Измеримость результата – это миф, который, вероятно, не удастся развенчать и несколькими десятилетиями просветительской работы. И разве не является результатом неизменное дружелюбие какого-либо сотрудника, с которым охотно имеют дело другие коллеги и отделы?

*Целевые соглашения сужают понятие результата.*

Целевые соглашения являются традицией тех научно-идеалистических попыток, которые хотели бы исключить из процесса наблюдения субъективность наблюдателя. Надеялись избавиться от напряжения, если будет возможность спрятаться за какое-нибудь число. К сожалению, цифры также подвергаются субъективной интерпретации. Не говоря уже о результатах работы штабных отделов или отделов обработки заказа, чей вклад в успех даже нельзя подтвердить цифрами. Объективный результат – это иллюзия. Соответствующие системы оплачивают не результат, а лишь степень достижения цели. *Целевые соглашения создают мнимую объективность.[[7]](#footnote-7)*

Четкие соглашения – это орнамент недоверия. Чем менее они четки, тем больше пространства для самоответственности и предпринимательской инициативы. Верить в то, что целевые соглашения создали обязательность – это заблуждение. Только доверие создает обязательность. Если вы, как руководитель, хотите иметь результат, тогда вы должны разрешить своим сотрудникам самим устанавливать свои цели. Каков же тогда вклад руководителя? Координируйте цели на *пути* возникновения результата.

**Глава 10. Тренинг**

Как известно, задача менеджмента – изменять. Руководитель, изменяющий людей, уже давно имеет в своих сторонниках психологию. Готовая к помощи, она приходит со всевозможными типологиями сотрудников, теориями мотивации, моделями личностей. Психология обещает, что ее буднично-светские, весьма убедительные мыслительные модели являются ключами к пониманию мира. Однако, типизирующая машина психологии развития стоит поперек дороги к индивидуализации отношений на предприятии. Ее практические воздействия часто состоят в том, чтобы предотвратить связи на уровне глаз, ясность и прямоту. *Мы должны склониться перед индивидуальностью и невозможностью понять другого.*

Психология, машина по изготовлению ярлыков, обеспечивает нас стереотипами, которые заставляют нас ослепнуть по отношению к реальности: все люди различны, каждый человек снабжен уникальной комбинацией влияний, талантов, страстей, стремлений и моделей поведения. Давайте создадим лояльные отношения на базе понятий «давать» и «брать», чистые отношения «добросовестного обмена». Единственное, что функционирует между партнерами – это доверие.

**Глава 11. Идентификация**

На самом верху списка желаний менеджера стоит это: сотрудники идентифицируют себя со своим предприятием. Призыв к идентификации является анахронизмом. Так же, как и «карьера», «идентификация» предполагает стабильные институты, которые еще спустя 30 лет выполняют свои обещания. Предприятия больше не являются надежным местом для жизненного планирования и проектирования карьеры. Для служащих никогда не подходит расчет «профессия равна жизни». Психологически идентификация является механизмом защиты. Тот, кто себя идентифицирует, тот боится. Он хочет быть похожим на власть, чтобы казаться неприкосновенным. Он хочет раздуть собственное величие с помощью внешней опоры, чтобы создать иллюзию силы.

Требованию идентификации сверху соответствует сознание жертвы снизу. Это называется: «Я жертвую собой ради предприятия». Идентификация подрывает всякую форму самоответственности. Эндрю Гроув, создатель фирмы Intel, повторял в своих многочисленных обращениях к сотрудникам: «Вы не сотрудники фирмы Intel. Вы занимаетесь бизнесом для самих себя. У вас миллионы конкурентов во всем мире. Чтобы оставаться конкурентоспособными, вы должны брать на себя ответственность за свое развитие и свою карьеру». Очень важно ясно уточнить, что мы всегда работаем только потому, что это выгодно нам самим (подробнее см. [Эндрю Гроув. Выживают только параноики](http://baguzin.ru/wp/?p=8489)).

Мне кажется лучше так организовать работу, чтобы она сама по себе была наградой, чтобы она была привлекательной, чтобы она просто доставляла удовольствие. Центральным понятием для этого является ответственность.

**ЧАСТЬ II. ИНДИВИДУАЛИЗИРОВАННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
Глава 12. Индивидуализированное предприятие**

Среди идей, которые определяют деловую жизнь, «власть» является буквально самой могущественной. В старые времена иерархия была лучшей организационной формой. Сегодня становится правдой то, над чем долго лишь злословили: человек действительно находится в центре внимания. Раньше ценность предприятия состояла, прежде всего, в капитале, сооружениях, фабричных зданиях. Этим можно было «владеть». Человеческим капиталом владеть нельзя. Сегодня ценность предприятия идет вечером домой. Когда люди увольняются, предприятие теряет ценность.

Предприятия, которые построены вокруг идеи инновации, учебы и изменения, должны делать возможными инновации на всех уровнях. Это требует радикально другого климата, чем тот, который предлагают те формы менеджмента, которые были разработаны более ста лет назад. Понимать улучшение продуктов и процессов важнее, чем следование директивам. Это может совершать только та структура, которая делает ставку на доверие к индивидууму.

**Глава 13. Руководство**

Только тот, за которым люди следуют добровольно, имеет право на существование как руководитель. Говоря о руководителях, я часто не мог противиться искушению амбициозно порассуждать о социальной компетенции, эмоциональном рассудке и т.д. Мы часто ищем людей с этими качествами, вместо того, чтобы взглянуть на отношения, которые эти люди, очевидно, могут развивать и поддерживать в равновесии. *Когда «брать» и «давать» находятся в равновесии, отношения функционируют.* Вопрос «Как мне стать хорошим руководителем?» слишком ограничен. Основной вопрос руководства звучит иначе: «Что я могу сделать, чтобы тебя, сотрудник, поддержать?», «Каким образом я могу способствовать твоему успеху?» При этом идет речь также о различии между «авторитетом» и «авторитарностью»: *Авторитет есть у того, кто привносит с собой нечто, что нужно другим. Авторитарность присуща тому, кто привносит нечто, в чем другие не нуждаются.*

**Глава 14. Помеха**

Трудно описать, что, собственно, делают руководители. Иногда даже им самим. Руководители руководят людьми. Руководители координируют человеческую энергию на пути к возникновению результата. Руководители являются паразитами кооперации. Руководители 90% своего рабочего времени занимаются проблемами, которые организация создает как организация. Они кормятся от собственной динамики организации.

Мы все в определенном смысле – жертвы своих успехов. Если обстоятельства изменяются, то мы отвечаем напряженными усилиями в том же направлении. *Ничто так не проблематично для успеха завтрашнего дня, как успех вчерашний.* Для выживания важно все снова и снова взламывать рутину, постоянно подвергать сомнению имеющиеся на предприятии структуры, сдвигать людей со стульев. *Руководство существует для того, чтобы мешать сотрудникам работать.* Задача помехи в том, чтобы энергию упорства – «Это мы всегда делаем только так!» – заклеймить позором. Руководители в будущем должны больше думать, как «помехи» и постоянно искать новые возможности.

**Глава 15. Выбор**

Талант – это повторяющаяся модель поведения, нечто, что делают охотно и часто. Это отшлифованные пути мыслей и чувств: искать любовь к порядку, желание искать рискованное, способность находить радость от рутины. При умном, чутком выборе персонала учитывается, на что и без того нацелено пристрастие кандидата. Что он делает охотнее всего? При какой деятельности начинает работать его внутренний мотор?

Если предприятия утверждают, что для них важна личность претендента, тогда они обязаны в соответствии с этим сформировать и свои критерии выбора. Вместо того, чтобы домогаться тех же самых однообразных типов, им было бы лучше брать в дом также и неприспосабливающихся. Личность, естественный характер и индивидуальность не охватываются профилями требований.

Если вы хотите обеспечить способность своего предприятия к выживанию, вы должны повысить разнообразие. *Чем больше разнятся между собой люди на предприятии, тем больше информации будет воспринято и переработано.* Одна американская поговорка гласит: «Гармонии не получается, если каждый поет одну и ту же ноту».

Методы выбора все еще слишком часто принимают во внимание неверное, – конкретные знания, техники, навыки, – и упорно игнорируют долгосрочную фундаментальную предпосылку для высоких результатов: внутренний настрой кандидата, его высказывания, представления о ролях, чувствительность.

Сколько бы времени и старания вы ни инвестировали, абсолютно первостепенное влияние на успех метода выбора оказывает имеющийся в вашем распоряжении список кандидатов. Независимо от того, в каком бизнесе вы работаете, единственный путь к прочному успеху состоит в том, чтобы создать предприятие, которое привлекает талантливых людей, фокусирует их и удерживает. *Предприятие, которое вынуждено давать объявление о приеме на работу, уже проиграло соревнование за звание лучшего.*

**Глава 16. Использование**

Имеет ли смысл стать лучше, став другим? Или скорее напрашивается другое: исправиться, усиливая то, чем ты являешься? Нет плохих сотрудников. Есть только сотрудники, которые сидят не на том месте. Вызов по отношению к руководителю состоит не в том, чтобы делать людей совершенными, а чтобы позволить проявиться их сильным сторонам. Назначать, подчеркивая талант, а не нивелируя.

Едва ли мир можно представить себе иначе, чем игру противоположностей и калейдоскоп соответствий. Если подчеркивается одна сторона характера, то соответствующее ей свойство близнец развито меньше. Это можно наглядно показать на примере коммуникативного поведения:



Подчеркивание одной из сторон может быть таким сильным, что позитивное действие свойства превращается в негативное и тем самым становится помехой. *Если не обращать внимания на свою основную черту, то в старости происходит ее эскалация.* В строгом смысле нет никакой силы, которая является исключительно силой, и нет также слабости, которая всегда только слабость. Как говорят индейцы цуни: «Вы не можете иметь ангелов без дьяволов».

Дилемма руководства в отношении сотрудника: избегайте искушения создавать совершенных людей, назначайте своих сотрудников в соответствии с их талантами и перемещайте всё, что ваш сотрудник может делать только второсортным образом.

Переживания успеха возможны при таких заданиях, которые предъявляют не завышенные и не заниженные требования, а вызовы. Только тогда вы с совершенно обычными людьми достигаете незаурядных результатов.

Успех в одной роли никоим образом не является гарантией успеха в другой роли. Если мы хотим уважать различие, то тогда должны также признать, что работа руководителя не является ни «лучшей», ни «более высокой». Она, – в правильном понимании, – никоим образом не является дело производством более высокого уровня. Для руководства требуются другие таланты. Владеть основной работой, конечно, полезно, но не в каждом случае необходимо. Руководитель куриной фермы также не должен уметь нести яйца. ☺

**Глава 17. Связь**

Классические карьерные лестницы практически разрушены в результате реорганизационных процессов последних лет Схема «повышение в обмен на результат» больше не работает. Тем самым отпал главный предмет обмена между личностью и организацией, который раньше привязывал к предприятию, а именно: ожидание повышения по службе. *Тот, кто приходит из-за денег, из-за денег и уходит.* Высокая заработная плата непригодное средство в борьбе за удержание лучших рабочих.

Три основных области, которые названы сотрудниками в качестве тех, что привязывают к предприятию: радость, гибкость, гордость. Как долго сотрудник остается на предприятии и насколько он при этом продуктивен, все еще и прежде всего зависит от отношения к непосредственному руководителю.

**Глава 18. Результаты**

Довольны ли вы сами итогами работы своего сотрудника, существенно зависит от ясности ваших ожиданий. Что должно иметь силу между нами? Что не должно происходить между нами, по возможности? Многие конфликты развиваются из-за невысказанных ожиданий. Между людьми нет ничего, что разумеется само собой. Поэтому, вынесите свои ожидания на переговоры. *Вещи, о которых обычно не говорят, приводят, в конце концов, к расставанию.*

Если вы требуете изменений, то другой должен что-то иметь от этого, иначе почему он должен что-то менять? Согласуйте результаты – и потом позвольте каждому идти своим собственным путем. *Тот, кто хочет сделать предприятие «рассчитанным на дураков», и получит только дураков.*

Ответственное руководство означает не уходить от теневых сторон своей работы. И это означает также занятие ясной позиции в конфликтном случае. Большинство руководителей либо не руководят совсем, либо руководят слишком мало, – и считают это современным и ориентированным на сотрудников. Что вы можете делать как руководитель? В отношении соглашений можно подавать иски. Вы должны настаивать на соблюдении соглашения. Если вы полагаете, что смогли бы решить проблему, не выплачивая в процессе этого другому денег, то это означает, что вам безразлична способность предприятия к выживанию. Ясность и последовательность – два понятия, вокруг которых вращается все при руководстве сотрудниками. Для этого вы должны бросить на чашу весов самих себя. Ясность в ваших ожиданиях, ясность в ваших заявлениях, последовательность в ваших действиях.

Ответственное руководство создает ясность. Оно говорит: «я хочу этого» и «этого я не хочу». Оно не говорит: «Обдумайте еще раз...».

Истину не может сказать никто. Если бы ее кто-нибудь уже сказал, то с тех пор господствовало бы безмолвие. Но мы можем быть правдивыми. Мы можем ясно говорить о том, что мы испытываем, видим и чувствуем. Задавайте активизирующие вопросы: «Какие возможности действия вы видите?» Подождите ответа. Но и настаивайте на ответе. Но спрашивайте только в том случае, если вы действительно открыты для решения. Если у вас в кармане уже есть «единственно возможное решение», и вы не готовы серьезно проверить альтернативное решение своего сотрудника, то вам лучше давать инструкции.

Всегда, когда человеческая деятельность не связана с последствиями, грозит гибель. Модели без последствий смешны. Более того: они создают цинизм. Только если вы готовы прекратить игру, когда нарушаются ценности, только тогда эти ценности важны для вас. А не улыбаться понимающе, глядя, как игнорируются правила. *Все, что не может быть удостоверено путем расставания, неважно.* Но расставайтесь только после того, как вы беспощадно проверили, точно ли вы сообщили о своих ожиданиях, послали ясные обратные сообщения и ясно и недвусмысленно разъяснили возможные последствия. Вы должны заполнить пространство между молчанием и увольнением. Между длительным бережным отношением и внезапным «теперь конец».

Попечение и равное обхождение – взаимоисключающие понятия. Если сотрудник – это равноправный партнер, то тогда уважение, дистанция и внимание являются качествами, соответствующими отношениям. Если мы хотим признать другого равноправной личностью, тогда одностороннее отношение благотворительности не уместно. *По отношению к лицам, которые могут сформулировать свои интересы, попечение запрещается.* Попечение имеет характер одностороннего, невзаимного внимания. Попечение определяет асимметричное отношение, которое не основывается на ответном действии. Это удерживает другого в зависимости, намеренно или нет.

**Глава 19. Решения**

Жизнь – это жизнь в конфликте целей. Руководитель живет в противоречиях, знает, что от обеих альтернатив невозможно отказаться, он должен ежедневно находить новое равновесие, ежедневно выбирать, какую альтернативу предпочесть в этой ситуации. Это называется решением. Выбор альтернативы со взглядом в неизвестное будущее. Решение несет в себе двойной смысл: то, что вы приняли решение, и что вы решили. Выбор одного варианта и отказ от другого. Приведенные в действие решения оправдываются, альтернативы минимизируются или охаиваются. Психология называет это диссонансная редукция после принятия решения (подробнее см. [Кэрол Теврис, Эллиот Аронсон. Ошибки, которые были допущены (но не мной)](http://baguzin.ru/wp/?p=10870)).

Некоторыми из самых искусных способов поведения долгоживущих предприятий являются радость эксперимента, разностороннее опробование и ошибки, оппортунизм и случайность. То, что выглядит как блистательное планирование, часто является результатом девиза: «Давайте опробуем множество и оставим то, что работает».

Иногда показано очень быстрое принятие решения в условиях высокой ненадежности. Однако многие руководители больше не осмеливаются принимать быстрые решения «сверху-вниз». Они считают, что это не кооперативно. Однако этим они обесценивают диалог. Сотрудники выполняют и обусловленные ситуацией указания, если они, *как правило*, вовлекаются с использованием диалога и к тому же у них есть то, на чем держится любая функционирующая кооперация: *доверие*.

Ситуация руководства, в принципе представляющая собой дилемму, становится еще сложнее, если рассмотреть отдаленные и побочные действия принятого решения. В сложных ситуациях нужно исходить из того, что побочные действия (второй ряд) одинаково велики или даже больше, чем намеренное основное действие (первый ряд). Часто решение снимает напряжение на короткое время, создавая долговременные проблемы (о системном подходе см. [Деннис Шервуд. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели](http://baguzin.ru/wp/?p=3899)).

Тот, кто недоверчиво рассматривает, как сотрудники не бегут сплоченно вдогонку за целями предприятия, хватается за бумажник, чтобы подстегнуть энтузиазм. Типичная реакция менеджмента первого ряда, которая сначала понижает сложность, а позднее вынуждена бороться с проблемами-следствиями. Можно было бы также спросить себя: почему отсутствует страсть? Может быть, цели не легитимны? Может быть, они направлены против интересов сотрудников? Должны ли они мириться с убытками? Или сотрудники воспринимают свою работу как «бессмысленную?».

Так как побочные эффекты в большинстве случаев проявляются с задержкой по времени и даже тогда часто их невозможно проследить до места возникновения, то соблазн их недооценивать велик. Поэтому на предприятиях почти нет профилактической, дальновидной и учитывающей возможные отдаленные последствия деятельности. В счет идет кратковременный успех. Поддержку только для вероятного трудно организовать. Это невежество проявляется, например, в таком изречении: «Что не может быть измерено, тем нельзя и руководить». Это суженное понимание руководства делает ставку на кратковременный успех и оставляет отдаленные последствия преемникам или другим (см. также [Бухгалтерский подход к менеджменту](http://baguzin.ru/wp/?p=2379)). Если руководство вознаграждают за краткосрочные успехи, то автоматически возникает позиция «после меня хоть потоп».

Менеджмент второго ряда, напротив, понимает предприятия как сложные, нелинейные и динамические системы. Он знает, что каждое решение проблемы, каждое понижение сложности создает новые проблемы, снова повышает сложность, и он учитывает эти эффекты, насколько это возможно.

**Глава 20. Образование**

Если руководство понимают не как результат абстрактных свойств личности, а как событие, которое происходит между конкретными людьми, как отношение, которое может измениться, которое функционирует или не функционирует, тогда становится ясно, что идея способности к обучению умению руководить неадекватна. Руководству нельзя научиться, потому что, в конце концов, каждый может руководить только по-своему.

Чему вы, несомненно, можете научиться, так это приемам, обращению с инструментами, вы можете приобрести знание «о» руководстве. Вы можете, как руководитель, оптимизировать свою эффективность. Вы можете использовать определенные стратегии. Управление временем – это одна из таких стратегий.

В дискуссии о факторах успешного руководства всегда соблазнительно ограничиться одной или двумя величинами, могущими оказывать влияние. Перед лицом потока данных самое большое значение приобретает «сила суждения», то есть способность упорядочивать информацию, взвешивать и оценивать её. А для этого необходимо образование. Образование полностью в гуманистическом смысле. Образование, которое не позволяет ослепить себя все новым модам менеджмента. Образование, которое не принимает участия в поспешном суждении, а находит ориентацию во внутренней глубине. Образование, которое делает спокойным и открытым (не путайте с тренингом (дрессировкой) и обучением).

Образование не обучает никаким приемам, никаким навыкам, которые можно было бы немедленно использовать. Образование также не предполагает курсов обучения школы бизнеса: маркетинг и финансы. Образование подразумевает поэзию, литературу, историю, философию. Некоторые, сделавшие карьеру как «торговцы», обратились к искусству и истории. При встрече с большими идеями они постоянно перепроверяли свой опыт и были способны на такие действия, которые не пришли бы в голову ни одному «эксперту». Эти люди понимают трудно уловимый диапазон сил, которые действуют в организациях – и принимают решения с учетом гораздо большего количества связей. Особенно они способны видеть «непредвиденные побочные результаты», которые нас окружают. Отдаленные последствия и побочные действия наших действий, предпринятых с благими намерениями, перечеркивают тот эффект, к которому мы стремились.

Важны мера и середина. Мы, собственно, сразу понимаем, когда что-то утратило свою меру, когда оно кажется не соответствующим обстоятельствам, когда оно угрожает скатиться в бесчеловечное. Руководителями должны были бы становиться те люди, которые могут смеяться над самими собой. Такая внутренняя уравновешенность, которая испытывает радость от самой себя, маленьких и больших успехов. Но, прежде всего– от успехов других людей. И которая не относится к себе слишком серьезно.

**Глава 21. Индивидуальное руководство**

*Руководство с каждым человеком начинается заново.* Индивидуальное руководство поэтому мужественно обороняется против команды: «Шагом, марш». Задача индивидуального руководства состоит в том, чтобы строить предприятие вокруг личности. Создавать работу для людей. Если руководитель это делает, то он, прежде всего, выделяется одним: что он воспринимает и всерьез принимает отличия. Своеобразие, на которое он не посягает; своеволие, которому он не должен противоречить; своенравие, которое нельзя ломать. Он отказывается от всякой воспитательной позиции. Поэтому мотор индивидуального руководства – это не приспособление другого к утвержденному стандарту, а способность существовать с другим человеком. Устанавливать связь. Открыть собственные границы, рисковать самим собой.

Всякое нормирование – это покушение на креативность, инновационную способность, гибкость и самоответственность на предприятии. Нам всем известна ловушка успеха единственно правильных решений, демотивирующее воздействие, которое вызывает неукротимая страсть к регулированию, уничтожающая альтернативы. Знание в смысле уверенности, контрольных таблиц и знаний, получаемых из справочников, представляет собой не силу, а все больше превращается в слабость. Способность каждого индивидуума взять на себя ответственность – это качество, которое в будущем позволит предприятию быть успешным.

Категорический императив индивидуализирующего руководства: «Постоянно проверяй, достаточно ли твои решения учитывают существующие на предприятии различия». Создают ли они больше возможностей для свободы и, тем самым, для ответственности. Поэтому – имеется только одно золотое правило: *Не существует никакого золотого правила.*

Самая большая ошибка: «Руководи так, как ты хотел бы, чтобы руководили тобой!» При этом вы высокомерно превращаете себя в меру всех вещей и никогда не оцените другого в его отличии. Лучше спрашивайте. Привлекайте сотрудников к ответственности за их собственное самочувствие. Каждый лучше всего знает, что для него хорошо. Не думайте, что справедливость требует обращаться со всеми людьми одинаково! Верна противоположность – *справедливо обращаться с человеком в соответствии с его особенностями, а не с Вашими.*

Но помните, что свобода – это всегда свобода внутри границ. Свобода без границ пуста.

Еще Сократ открыл, что знание теряет всю свою ценность, если оно не достигается в результате осознанных усилий человека. Ничего нельзя действительно знать, если не стремиться, по меньшей мере, к самопознанию и самому не превращать приобретенное при этом знание в исходный пункт каждого сознательного решения (о самопознании и рефлексии см. [Гордон Ливингстон. Слишком рано постарел. Слишком поздно поумнел. 30 важных истин](http://baguzin.ru/wp/?p=10666)). Поэтому необходимо узнать самого себя. Поэтому руководство – это всегда руководство собой. Оно не восхваляет собственную грандиозность или одичавший бихевиоризм, который горланит «Все возможно!», но упражняется в самоограничении, скромности и смирении.

1. Это не опечатка. Действительно первая глава называется так же, как и первая часть. [↑](#footnote-ref-1)
2. [ISO 9000](https://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_9000) — серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций. [↑](#footnote-ref-2)
3. Подробнее см. [Уильям Бирли, Татьяна Козуб. Оценка 360°](http://baguzin.ru/wp/?p=8127) [↑](#footnote-ref-3)
4. Любопытно, что Дэниел Пинк в своей книге [Драйв. Что на самом деле нас мотивирует](http://baguzin.ru/wp/?p=10896) также говорит об автономии, как об одном из трех основных элементов, которые нас мотивируют. [↑](#footnote-ref-4)
5. Подробнее см. [Хесус Уэрта Де Сото. Социализм, экономический расчет и предпринимательская функция](http://baguzin.ru/wp/?p=10490) [↑](#footnote-ref-5)
6. Тема предубеждения постоянно всплывает в литературе о менеджменте, см., например, [Крис Макгофф. Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя](http://baguzin.ru/wp/?p=10800), принцип «Факты, истории и мнения» в главе 10. [↑](#footnote-ref-6)
7. Один из пунктом Деминга гласит: Устраните количественные нормы и задания. Замените их лидерством; см. [У. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](http://baguzin.ru/wp/?p=2138) [↑](#footnote-ref-7)