

**УДК 65.0
ББК 65.290-2
КТК 0968
B23**

Вашенко А.

- B23 Человек, управляющий людьми: как быть руководителем в России и не потерять власть / А. Вашенко. – Ростов н/Д : Феникс, 2020. – 326 с. — (Вершина успеха).

ISBN 978-5-222-30084-8

В России и СНГ более 10 млн организаций, в каждой из них минимум два руководителя. Из них 10% сейчас находятся в личностном или управлении кризисе. Эта книга им просто необходима.

Если вы — человек, управляющий другими людьми, работаете в крупной компании (государственный или муниципальный чиновник), каждый день ходите на работу с 9 до 18 и хотите добиваться больших результатов, при этом не выгореть профессионально, смело покупайте эту книгу. В ней подробно разбирается карьерная лестница руководителя, как и почему обычный человек вдруг получает способность и право управлять другими людьми. И как он утрачивает это право, часто сам не понимая и не осознавая, что с ним произошло. Что помогает управленцу развить свой управленческий дар? Как относиться к жестким методам управления персоналом и собой лично? Как мотивировать себя и коллег, коллектив?

Андрей Вашенко — эксперт по результативным начальникам. С 1995 г. занимал руководящие посты:

1995–1999 гг. — ОАО «Региональная нефтегазовая инвестиционная компания», генеральный директор.

1999–2000 гг. — ФГУП «СГтранс», заместитель генерального директора по корпоративной работе.

2000–2003 гг. — ФГУП «Московский газоперерабатывающий завод», генеральный директор,

2003–2005 гг. — ЗАО ПО «Спеццистерны», первый заместитель генерального директора по общим вопросам.

С 2005 г. по н.в. — ООО «Газпромтранс», начальник Управления перспективного развития и планирования.

Преподаватель на программах МВА Высшей школы экономики, Высшей школы бизнес-информатики, МГУ им. М.В. Ломоносова, РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, Российского университета дружбы народов.

**УДК 65.0
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-222-30084-8

© А. Вашенко, 2019
© ООО «Феникс»: оформление, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора 5

Часть первая.

ПСИХОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

руководителя 7

Глава 1. Где и как учат быть руководителем 9

Глава 2. Лидерство и организационное
поведение 16

Глава 3. Власть как энергетическое воздействие
на индивидуумов и организации 53

Глава 4. Владение инструментами властного
воздействия — основа управленческой
успешности руководителя 67

Глава 5. Ключевой результат властного
воздействия — сформированное доверие 113

Заключение 140

Часть вторая.

КРИЗИСЫ В ОСУЩЕСТВЛЕНИИ РУКОВОДЯЩЕЙ

ФУНКЦИИ 141

Глава 1. О вреде и пользе от чтения книг 143

Глава 2. Энергетический обмен и природа
стресса 149

Глава 3. Источники управленческих
наклонностей 154

Глава 4. Типология руководителей 160

Глава 5. Упрощенный сравнительный анализ
российских и европейских руководителей 184

Глава 6. Кризис руководителя и его причины 202

Заключение 226

Часть третья.	
ВОССТАНОВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ	
ПОСЛЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КРИЗИСА	227
Глава 1. Кого можно считать успешным руководителем	229
Глава 2. Кризис как проявление дефицита психической энергии руководителя	232
Глава 3. Обучение как защита от кризисных явлений	244
Глава 4. Восстановление утраченной управленческой энергии	254
Глава 5. Рекомендации по выходу из кризиса.....	273
Заключение.....	323

ОТ АВТОРА

Эта книга отличается от множества известных вам книг о руководителях и лидерстве.

Она посвящена руководителям, переживающим кризис.

Тем, кто привык обладать властью, но не знает, как удержать ее в бесчисленных проблемных ситуациях, которые подбрасывает повседневная жизнь.

В психологии и общественных науках феномен лидерства по-прежнему до конца не разгадан. Ученые пытаются анализировать все доступные материалы о лидерах человеческого сообщества. Пытаются понять, почему один человек смог стать лидером, а другой, «более достойный», не смог или не захотел. Есть целая индустрия зарабатывания денег на людях, которые стремятся стать руководителями. Многочисленные гуру продают собственные рецепты лидерства.

Данная книга — о другом.

Я не собираюсь продавать вам идею или методику чудесного превращения в харизматического руководителя.

Я хочу вам рассказать, как и почему развивается кризис личности руководителя — и в результате он утрачивает власть, полномочия, доверие подчиненных.

В этой книге под разным углом зрения рассматриваются:

- Причины личностного кризиса руководителя и последствия, к которым он приводит.
- Рекомендации для руководителей по самодиагностике.
- Методы восстановления управленческой энергетики, которые приведут к преодолению кризиса.

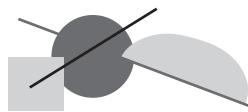
В первой части мы рассмотрим, какие основные психоэнергетические ресурсы использует руководитель для получения и удержания рычагов управления в коллективе.

Во второй части проанализируем причины утраты руководителями желания и способности руководить.

В третьей части дадим развернутые рекомендации по восстановлению управленческой энергетики.

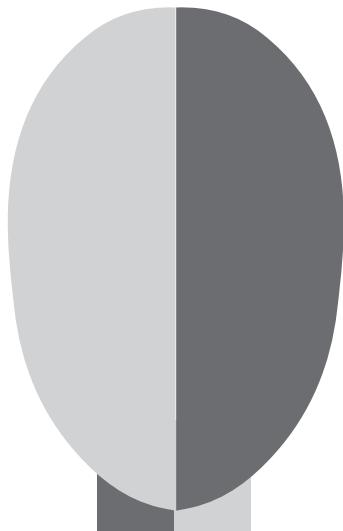
Главная цель моей книги — вызвать в читателе стремление самостоятельно мыслить и таким образом превращать полученную информацию в собственные знания.

Примечание. Точка зрения автора может не совпадать с мнением большинства.



Часть первая

ПСИХОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ РУКОВОДИТЕЛЯ



Глава 1

Где и как учат быть руководителем

Россияне после раз渲ала СССР выкинули на свалку истории все достижения советской управленческой науки. Советский Союз и его интеллектуальное наследие в управленческой науке были названы тоталитаризмом, убожеством, нищетой. Целая отрасль образования и обучения управлению была уничтожена, выкорчевана и предана анафеме.

Государство и абсолютное большинство образованных людей занялись изучением методов управления по американским и европейским стандартам. За 35 лет перестройки управленческого аппарата и системы преподавания менеджмента в России были изданы огромные тиражи деловой литературы, мемуары мировых лидеров в бизнесе и политике, учебники по менеджменту. Российское государство, общественные организации, частные лица получали гранты, адресную помощь, чтобы полностью уничтожить любые следы советского наследия и на «чистом месте» построить новое светлое здание управленческой науки по цивилизованным правилам.

После Октябрьской революции 1917 г. большевики, вслух отрицая достижения царской России, фактически использовали большинство имперских планов по реформированию экономики и промышленности, лишь изменяя отдельные слова. Электрификация страны («план ГОЭЛРО»), строительство плотин, железных дорог, разработка месторождений — все это было запланировано задолго до революции, а потом использовано и реализовано уже в большевистской России. Даже инструкции для ЧК и НКВД были переписаны из положений царской охранки и жандармского управления, просто вместо слова «революционер» написали

«контрреволюционер». Бывших царских чиновников и военных назвали «специалистами» и привлекли к работе молодого советского государства.

В период перестройки снова случилась «революция» — только новые, «демократические» революционеры отказались использовать наследие собственных предков. За образец для подражания они взяли плоды чужой управленческой культуры.

Появилась целая плеяда людей, которые зарабатывают на жизнь, обучая других «цивилизованному» искусству управления, проводя соответствующие тренинги, семинары, коуч-сессии и т. п.

Реформа образования, изменение приоритетов в экономике и сознании людей привели к появлению сотен тысяч экономистов, менеджеров и управленцев нового типа, которые, окончив высшее учебное заведение, вынуждены были снова учиться руководить людьми уже на производстве или в собственной компании. Знания, полученные из прежних книг, оказались не востребованы в реальной повседневной жизни.

Удивительно, что, несмотря на все реформы и новации, в России до сих пор осталось еще немало инженеров, конструкторов, ученых, которые, получив свою специальность и образование в СССР на основе советских учебников физики, математики, химии, географии, геологии и т.д., демонстрируют системность своих знаний и высокий уровень профессиональной подготовки.

Попытки спросить у капитанов российского бизнеса, создателей собственных компаний, у кого они учились менеджменту и управлению, какая книга или тренер помогли им добиться успеха в бизнесе, наталкиваются на непонимание и недоумение: «Мы всего добились сами, никто нас не учил!» И только иногда кто-то вспомнит книгу иностранного автора, которая запала ему в душу в начале жизненного пути.

Я не являюсь ура-патриотом и фанатиком советской или российской империи. Но почему обнаруживается такая разница в результатах обучения и подготовки?

На мой взгляд, проблема не в самом образовании, а в степени ответственности за конечный результат.

В СССР процесс обучения и повышения квалификации был непрерывным: он начинался в школе, продолжался в ПТУ, вузах, на производстве, в партийных органах, в академиях. Государство никогда не снимало с себя ответственности за судьбу управленца. Не он решал, чему и как ему учиться. Решало государство, в рамках

некоего единого плана. Каждый человек не в полной мере отвечал сам за свою жизнь, он разделял ответственность за конечный результат с государственными институтами.

В сегодняшней ситуации процесс образовательного и производственного развития человека стал фрагментарным и никто не отвечает за конечный результат, кроме него самого. Учебные программы в школе, в вузе, на производстве никак между собой не пересекаются. Ответственность школы заканчивается после сдачи ЕГЭ учениками, ответственность вуза заканчивается в момент получения денег от студента за учебу.

Ответственность предприятий за молодых специалистов вообще отсутствует. Их используют как могут, выживают сильнейшие и блатные. Социальный дарвинизм с российской спецификой!

Процесс обучения предполагает несколько необходимых последовательных этапов в затрате психической энергии:

- Получение внешней обучающей информации (книги, лекции, вебинары, ролики в YouTube).
- Осмысление этой информации в контексте текущей деятельности (что требует отдельного навыка осмысления, которому нигде не обучают), в результате чего произойдет превращение внешней информации в профессиональные знания.
- Многократное использование сформированных знаний в конкретной деятельности, причем в разных условиях, которое постепенно приведет к образованию навыка. Именно поэтому КПСС, армия, Академия наук регулярно перебрасывали своих управленцев на новые должности, меняя регионы, республики, отрасли промышленности и т. д.

В СССР учили долго, спрашивали выученный материал до-тощно (почти везде находились фанатики, «которым за державу обидно»). Такая система подготовки и длительного обучения была биологична, ибо приобретение навыков в живой природе происходит очень медленно. Соответственно, и человеческая психика приспособлена к медленному, длительному усвоению информации и выработке навыков. В СССР результат усвоения и контроля знаний был частью государственной политики. В настоящее время в школе учатся 11 лет, потом в вузе от 3 до 5 лет. А результат хуже, чем в СССР!

Сегодняшнее «стандартизированное» обучение в школе и вузе имеет два ключевых минуса:

- Отсутствие дисциплины. Преподаватели не умеют или не хотят ее поддерживать, слушатели не делают домашние задания, не посещают оплаченные лекции, и за это не предусмотрено никаких санкций. Никто не отвечает за результаты обучения. Диплом об образовании и у отличников, и у прогульщиков одинаковый. От слушателя — в достаточно раннем возрасте — требуется слишком высокая степень ответственности и осознанности: ведь только он сам несет полную ответственность за себя и свое образование, а это не биологично.
- Предпочтение отдается краткосрочному повышению квалификации (тренинг, семинар, коуч-сессия). Наша психика и природа эволюции человеческого мозга не позволяют превратить краткосрочные знания в умения и навыки. От участников тренинга также требуется очень высокая осознанность и самодисциплина — никто, кроме них, не несет ответственности за результат обучения.

Я считаю, что часть вины за это лежит на современном образовании, которое не использует методы обучения лидерству и руководству.

У нас в стране нет образовательных учреждений, в которых преподавались бы научные методы руководства. Все образовательные центры готовят и воспитывают *исполнителей*. Если, детский сад, школа, вуз. Везде вами командуют, распоряжаются, требуют безусловного подчинения. Абсолютное большинство лидеров в нашей стране сами ищут возможность командовать сверстниками. Сами, на своих ошибках, познают сложное искусство управления и мотивации.

Когда возникает желание «поучиться», «подкачать» управлеченческие мышцы?

- Когда что-то не получается.
- Когда человека охватывают сомнения.
- Когда обостряется синдром «самозванца».
- Когда человек меняет место работы или совершает новый карьерный шаг.

Где в современной России лидеру, управленцу, руководителю научиться управлять персоналом и подчиненными «по науке»?

Фактически есть два пути: самообразование и тренинги.

Самообразование — чрезвычайно ответственный, сложный, извилистый путь. Формально информации и учебных пособий более чем достаточно. Тысячи книг, видеороликов, сотни фильмов. Но где найти время, чтобы выбрать действительно полезную книгу? И как проверить, что сделан правильный выбор?

Реклама и маркетинг навязывают толстые книги знаменитостей и гуру по обучению лидерству. Но что нужно делать именно мне, именно в данный момент? В книгах и фильмах нет ответа на этот вопрос.

Поэтому абсолютное большинство руководителей или начинающих карьеру выбирают самый простой путь — *тренинг*.

Культуру быстрого повышения квалификации без отрыва от производства нам привили западные компании, работающие в России. В соответствии с собственными правилами и корпоративной культурой иностранные компании регулярно повышают квалификацию специалистов, используют для этого внутренних и внешних тренеров.

С 1990 г. в нашей стране выросло целое поколение людей, называющих себя бизнес-тренерами, сертифицированными коучами и т. п. Многие из них никогда не работали на производстве или в сфере услуг, не имели опыта в реальном бизнесе, но других учат, как это нужно делать.

Зато их стаж обучения лидерству, осознанности управления, управленческим навыкам составляет 10–20 лет. У каждого имеется собственный сайт, десятки опубликованных книг, сотни видеороликов с выступлениями перед большой аудиторией. Бизнес-тренеры обожают рекламировать себя, участвуя в телепередачах и раздавая интервью.

Но если вникнуть в содержание любой телепередачи с их участниками, любой их книги и сравнить с содержанием их тренингов, то можно убедиться, что они *повторяют одно и то же на протяжении многих лет*. На одном семинаре в лучшем случае можно встретить одну-две свежих мысли, все остальное давно изложено в книгах и сказано в телевидении.

Когда вы приходите на тренинг, прочитав немало книг и просмотрев несколько интервью со звездой, вы ожидаете услышать что-то новое. Но очень часто испытываете обиду и разочарование, ибо все услышанное вам уже давно известно.

Разочарование возникает потому, что, если даже в прослушанном выступлении и были свежие мысли, мало кто способен схватить их на лету и расширить тем самым собственное знание предмета. Для этого необходимы опыт и время.

Что обычно происходит на тренинге?

Человек с трибуны что-то говорит, а люди в зале смеются, радуются, испытывают позитивные эмоции. Выступающий демонстрирует умение владеть аудиторией: может рассмешить, заставить задуматься, даже вызвать слезы. Он может заставить присутствующих встать, запрыгать, сделать нечто совершенно нелепое... А зрителям кажется, что вот именно сейчас происходит волшебство обучения и формирования лидерских качеств.

В реальности известные управленческие тренеры ведут себя с аудиторией, как Кашпировский или Чумак. Лечат от всех управленческих болезней. Заряжают мозги управленческой энергией (только что не просят прикладывать больное место к экрану телевизора и не предлагают сохранять банки с заряженной водой, чтобы усилить управленческую потенцию).

А вот результаты подобного обучения управлению минимальны. Они сводятся к тому, что тренеры опять рекомендуют читать свои книги и смотреть видеоролики. Люди очень быстро забывают все, что было на семинаре или мастер-классе. Слушатели ждали чуда, своего мгновенного превращения в выдающихся управленцев, а на деле никакой пользы не извлекли, потому что информация, полученная на подобных семинарах и мастер-классах, быстро забывается.

Подумайте, как это неразумно и неэффективно с точки зрения государственных интересов. Какой огромный вал бессмысленных усилий и выброшенных на ветер денег!

Так что же в таком случае делать управлению, стремящемуся действовать эффективно?

ДУМАТЬ! Это единственный способ защититься от манипуляций вашим сознанием. Ответственность за ваше обучение методам руководства и управления людьми лежит исключительно на ваших плечах.

Деньги заработали вы, и вам решать, как их потратить. На концерт сатирика, на обновку супруге или на знакомство со знаменным бизнес-тренером, о чем будет свидетельствовать сертификат на стене.

Тренеры от преподавания в вузах переходят к корпоративным тренингам, потом к участию в телепередачах в качестве говорящих голов или ведущих программ. А затем затеваются «чёс» по странам СНГ. На жизнь хватает!

Помните, вы тоже рискуете стать жертвой такого «чёса»! Заплатите 10–60 тысяч рублей за занятие, в зависимости от пакета услуг, а взамен получите грамоту на стене. И совместное селфи как бонус.

В последнее время, благодаря развитию Интернета, а с ним и вебинаров, обучающих онлайн-систем, тренеры освоили новое поле сбора денег с многотысячной аудитории слушателей, выступая онлайн и экономя на командировочных и гостиницах.

ЗАПОМНИТЕ! Получить реальные знания

можно только в высшем учебном заведении.

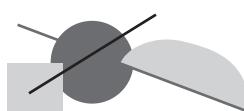
А чтобы повысить свой профессионализм, нужно изучать и усваивать опыт старших товарищей в своей собственной компании и добросовестно выполнять свою работу. Навыки приходят ко всем, но через разные промежутки времени.

Если же вы хотите всего лишь развлечься, посещайте тренинги, но помните, что это шоу, развлечение и ваши деньги будут потрачены впустую!

Не потому, что тренер плохой, не потому, что вы лишены способностей, не потому, что у вас мотивация низкая.

А потому, что человеческая психика требует времени на перестройку и адаптацию к новой реальности.

Лайфхак. Единственный способ снизить убытки от посещения тренинга — сделать его запись и затем прослушать ее 5–6 раз в разное время, чтобы полученная информация превратилась в знания, знания — в умения, умения — в навыки.



Глава 2

Лидерство и организационное поведение

Организационное поведение (ОП) — это область знаний о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы.

Ф. Лютенс определяет ОП как науку об описании, объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации¹.

Развитие научного описания поведения человека в организации

Руководители государств, производственных предприятий, различных компаний всегда стремились повысить результативность работы с наемным персоналом. Ученые предлагали различные концепции снижения уровня конфликтности в коллективах при одновременном повышении производительности труда.

На протяжении ряда десятилетий были популярны следующие взгляды на систему взаимодействия людей в организации.

Организационная теория. До 1900 г. Сосредоточена на структурном аспекте. Заостряет внимание на разделении труда и его облегчении с помощью применения машинного оборудования.

Научный менеджмент. 1910-е гг. Сосредоточен на структурном аспекте. Отрасль науки, работники которой имеют точно опреде-

ленную задачу; отбор, обучение, развитие каждого из них основаны на научных исследованиях; равное разделение труда между рабочими и менеджерами.

Классическая школа. 1920-е гг. Сосредоточена на структурном аспекте. Описывает функции менеджера: планирование, организация, контроль, координация — и основные принципы его деятельности: специализация работ, скалярная цепь команд, координация.

Бюрократия. 1920-е гг. Сосредоточена на структурном аспекте. Заостряет внимание на приказах, рациональности, формализации менеджмента.

Школа человеческих отношений. 1920-е гг. Сосредоточена на поведенческом аспекте.

Теория систем. 1960-е гг. Сосредоточена на интегративном аспекте. Рассматривает организацию как открытую систему со своими входами, выходами, обратной связью.

Ситуационный подход. 1980-е гг. Сосредоточен на интегративном аспекте. Обращается к связи между обстановкой во внешней среде и процессами внутри организации, указывает на связь между организационной структурой и различными ситуациями.

Синергетический подход. 1980-е гг. Сосредоточен на интегративном аспекте. Теория хаоса, парадигма самоорганизации в состояниях неустойчивости нелинейных систем, согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, дающее синергетический эффект.

Интеракционистский подход. 1980-е гг. Сосредоточен на поведенческом аспекте. Характеризуется убеждением, что человеческая природа и социальный порядок являются продуктом коммуникации в окружающей среде, поведение является функцией от динамического взаимодействия человека и его окружения.

Нам предстоит дать ответы на следующие вопросы:

- Что такое личность с точки зрения современной науки?
- Как изучать и исследовать личность?
- Как отдельные личности объединяются в группы и как меняется поведение личности в группе?
- Как в группах появляются лидеры, для чего? И почему группы подчиняются лидеру?

- Как лидеры превращаются в руководителей?
- Как группа превращается в организацию и как организация распадается на группы?
- Как формируются и развиваются руководители в России?
- Какие воздействия и нагрузки на руководителей в нашей стране формируют наиболее долгосрочные последствия для лидерских и управленческих качеств?
- На что руководитель тратит энергию в процессе профессиональной деятельности?
- Как и за счет каких ресурсов руководитель может восстановить утраченную энергию?

Краткая история борьбы различных дисциплин за право называться наукой

Человечество регулярно расширяет свои знания об окружающем нас мире. Однако не все области человеческого знания являются наукой. Чтобы некая область знания стала научной дисциплиной, а не лженаукой или фантазиями, необходима значительная статистическая выборка, а также очень высокий уровень усреднения и обобщения.

Изучение людей, как индивидуально, так и в группах, весьма затруднено слабой теоретической базой, отсутствием эффективного оборудования и множеством этических ограничений.

В СССР, в Европе и в Америке социологам, психологам были доступны для регулярного изучения следующие категории индивидуумов, объединенных в группы: студенты, солдаты, офицеры. Именно благодаря этим группам в СМИ регулярно появляются новости от «британских ученых».

Ученые часто использовали данные государственной статистики (например, медицинские карты, личные дела) и результаты работы консалтинговых компаний в крупных организациях.

Никаких целенаправленных научных исследований с руководителями как статистически значимой группой лиц не проводилось (по крайней мере мне об этом не известно). Нигде не собирали 1000 руководителей и не проводили с ними долгосрочные исследования, игры, тесты и т. п.

На руководителей компаний и организаций переносят те гипотезы и исследования, которые были проведены для младших офицеров и студенческих лидеров.

В естественных науках одним из главных приемов исследования является эксперимент, который при повторении должен давать тот же результат, а в общественных науках — статистика, в которой усредняются результаты множества экспериментов по одинаковой методологии.

Область знания «Организационное поведение» изучает большие, статистически значимые группы людей, их взаимодействие внутри групп и организаций.

Однако ОП не имеет статистически значимой и достоверной информации о лидерах изучаемых групп. Тем более отсутствует такая информация для российских компаний.

Кроме того, данная область знаний пришла к нам из Америки и Европы, где совершенно иная корпоративная культура, иная структура общества, иные традиции и неписаные законы. И хотя в целом теории и гипотезы, положенные в основу «Организационного поведения», могут быть применены к любой группе лиц в организации вне зависимости от национальности и страны, для практического применения полученных знаний чрезвычайно важно учитывать культурологические аспекты и национальные особенности.

В противном случае использовать полученную аналитическую информацию для прогнозирования поведения индивидуумов в группе *нельзя*.

Научное восприятие взаимодействия личности (индивидуа) и организации

Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей (внутренняя корпоративная культура и индивидуальные особенности, связанные с личностью руководителей).

Поведение имеет причины — оно определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления.

Поведение целенаправленно — оно определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенные действия.

Поведение мотивировано — в нем присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления.

Характеристики поведения измеримы — можно измерить отдельные его составляющие.

Описывая процесс взаимодействия личности и организации, наука вводит понятия *психологический контракт* и *экономический контракт*.

Письменные документы и негласные внутренние правила организации определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность.

Подразумевается, что индивид ожидает от организации исполнения своих чаяний и стремлений (интересная работа, достойная оплата, благоприятный психологический климат, уважение к личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала).

Организация ожидает от индивида выполнения своей части договора (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура).

Исполнительные органы организации в лице менеджмента следят за исполнением экономического и психологического контрактов с работником, активно регулируя полноту удовлетворения ожиданий в рамках договора.

Психологический и экономический контракты неразрывно связаны и представляют собой определенный обмен ценностями (физическими, эмоциональными, культурными, материальными) между работником и организацией. Эта комбинация отражает желание человека работать в данной организации и желание организации нанять его, чтобы получить результаты его труда.

Когда человек нанимается на работу, такой обмен только ожидается. В процессе работы ожидания могут подтвердиться или не подтвердиться.

Современные научные воззрения исходят из гуманистических и оптимистических посылов. Наука рекомендует стремиться к равнозначному обмену и даже давать преимущество работнику, всячески повышая уровень его удовлетворенности от работы.

При сравнительном анализе ожиданий сотрудника и ожиданий организации может случиться, как часто и бывает, что эти ожидания окажутся несовместимыми. Сотрудники реагируют на такую несовместимость множеством способов.

Некоторые из них будут стремиться получить продвижение по службе в пределах фирмы, надеясь на то, что на более высоких

уровнях иерархии они смогут удовлетворить свои разнообразные потребности благодаря профессиональному росту и использованию своих знаний и мастерства.

Если же перспективы продвижения по службе в обозримом будущем невозможны или маловероятны, это может вызвать негативную реакцию служащего. Эта реакция может выразиться в увольнении, участии в профсоюзных забастовках, сокращении выпуска продукции, а в чрезвычайных ситуациях даже в саботаже и воровстве выпускаемой продукции или оборудования.

Большинство научных работ, изучающих поведение индивидуумов в группе, посвящено главным образом исследованию целей, желаний, стремлений наемного работника. И практически отсутствует научно значимая информация о целях и стремлениях руководителя (нанимателя). Руководитель же имеет две ипостаси: он одновременно и наниматель, и наемное лицо. В первом случае его мысли, цели и желания сходны с позицией наемного работника и достаточно изучены. А вот его стремления, желания и цели при осуществлении руководящей функции исследованы значительно хуже.

В большинстве книг о менеджменте на руководителя возлагаются различные обязанности и функции. Но никого не волнует, что он думает, что чувствует, о чем мечтает, осуществляя эти функции.

Я считаю, что выполнение руководящей функции чрезвычайно энергозатратно с точки зрения рядового человека, именно поэтому лидеров и тем более руководителей так мало.

Выполнение руководящей функции несет в себе значительный риск для психики индивидуума. Долгосрочное управление людьми, повышенная ответственность за их судьбы и результат общего труда могут стать причиной депрессии, разрушения внутренней энергетики и привести к утрате управленческой функции.

Руководитель в какой-то момент теряет желание управлять людьми, брать на себя ответственность, утрачивает внутреннюю энергию, которая толкала его вверх по карьерной лестнице.

Структура личности

В науке нет единого представления о природе личности.

Мы определяем личность как систему взаимосвязанных, устойчивых, социально значимых качеств человека, позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир.

Часть этих качеств являются врожденными (природными), часть приобретенными (социальными).

Чтобы осуществить процесс познания, человеческую индивидуальность декомпозируют на отдельные элементы, которые сходны у разных людей. Для изучения каждого элемента есть профильные научные дисциплины, методы диагностики, изучения, а также рекомендации по развитию, улучшению и корректировке.

Основными элементами личности являются:

- направленность;
- способности;
- психологический темперамент;
- характер.

Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими. Качества личности определяются следующими основными обстоятельствами:

1. Индивидуальными особенностями людей: физическим состоянием, эмоциями, интеллектом, взглядами, интересами и др.
2. Положением человека в обществе: статусом, социальной ролью, правами, обязанностями, ответственностью, информированностью, перспективами продвижения и т. д.
3. Спецификой окружающей обстановки, формальных и неформальных отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами. В целом обстановку изменить всегда легче, чем личность.
4. Гендерными различиями, т. е. психологическими различиями между мужчинами и женщинами.
5. Особенностями психических состояний, т. е. относительно устойчивых проявлений психики, присущих человеку в течение сравнительно длительного времени. Такие состояния бывают:
 - ◆ *познавательными* (любопытство, заинтересованность, сомнение, сосредоточенность и др.);
 - ◆ *эмоциональными* (радость, грусть, злость, обида, страх, робость и т. д.);

- ♦ волевыми, позволяющими сознательно контролировать свою деятельность и управлять ею (стойкость, целеустремленность, настойчивость, решительность, дисциплинированность и др.).

Направленность личности — это ее свойство, обеспечивающее устойчивую ориентацию поведения человека, его мотивы, цели вне зависимости от конкретной ситуации.

Выделяются три типа направленности, одновременно присутствующие в той или иной степени у большинства людей: на взаимодействие, на задачу и на себя.

Направленность на взаимодействие означает, что в процессе работы для человека главное — общение, сотрудничество с другими людьми. Конкретное содержание и результат деятельности его волнуют сравнительно мало. У таких людей всегда велико желание быть в коллективе, выполнять те или иные общественные поручения. Это о них говорят в народе: «На миру и смерть красна».

Направленность на задачу, или деловая направленность, выражается в том, что для человека главное — достижение цели, причем неважно, самостоятельно поставленной или кем-то заданной. Он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству, требователен к себе и другим.

Направленность на себя проявляется в стремлении человека в первую очередь добиваться решения собственных проблем, личного благополучия, успеха. Такие люди пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на плечи других. В коллективе они создают видимость работы или пытаются добиться того, чтобы их задачи выполнял кто-то другой.

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, помогает найти правильный подход к ним. Оно играет важную роль в деле формирования трудовых коллективов, подбора исполнителей для той или иной работы, значительно облегчает процесс руководства.

Тесты для определения направленности личности

1. 16 личностных факторов (3 варианта на выбор)

https://ru.wikipedia.org/wiki/16-факторный_личностный_опросник

<http://psycabi.net/testy/293-16-faktornyj-lichnostnyj-oprosnik-r-b-kettella-metodika-mnogofaktornyj-oprosnik-kettella-test-kettela-187-voprosov-test-ketela-16-pf>

<https://experimental-psychic.ru/test-kettella-forma-a/>

2. Тест МИС (2 варианта на выбор)
<http://testoteka.narod.ru/lichn/1/41.html>
<http://psytests.org/personal/mis-run.html>
3. Тест УСК (2 варианта на выбор)
<http://psytests.org/personal/usk.html>
http://psylab.info/Опросник_«Уровень_субъективного_контроля»

Способности — совокупность качеств человека, необходимых для выполнения того или иного вида деятельности.

Принято считать, что способности даются человеку от природы. Но на самом деле от природы люди получают задатки, которые превращаются в способности под воздействием обучения, опыта и воспитания. Таким образом, способности представляют сплав природного и приобретенного личностью в результате целенаправленного развития и саморазвития.

В основе одинаковых достижений могут лежать разные способности, а один вид способностей может быть условием достижений в разных сферах деятельности.

Знание способностей сотрудника позволяет определить:

- кого и на какое рабочее место необходимо поставить;
- насколько эффективно данное лицо сможет трудиться.

Выделяют способности *физические, психические и интеллектуальные*.

Физические способности подразделяются на механические и двигательно-координационные. Первые характеризуются, например, силой, выносливостью; вторые — ловкостью, быстротой перемещения и т. п.

Интеллектуальные способности могут проявляться в репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности.

Тесты для определения способностей

1. КОТ
<http://psycabi.net/testy/379-metodika-kot-kratkij-orientirovchnyj-otborochnyj-test-s-otvetami-v-n-buzina-e-f-vanderlik-oprosnik-diagnostiki-intellekta-iq>
<http://psytests.org/iq/kot/kotB-run.html>

2. ЗМЛ

<http://psycabi.net/testy/310-oprosnik-plutchika-kellermana-konte-metodika-indeks-zhiznennogo-stilya-life-style-index-lsi-test-dlya-diagnostiki-mekhanizmov-psikhologicheskoy-zashchity>
<https://vunivere.ru/work66254>

Психологический темперамент представляет собой устойчивую, обусловленную особенностями нервной системы совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств.

В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с окружающими. Так, поведение личности в организации определяется направленностью либо на себя и свой внутренний мир (интроверсия), либо на окружающих (экстраверсия).

Экстраверты ориентированы на окружение, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. Им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровня, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

Интроверты погружены в себя, аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта. При стабильном типе поведения они представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном типе они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей.

Традиционно выделяют четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Холерики — это неустойчивые, нестабильные экстраверты.

Сангвиники — стабильные экстраверты.

Флегматики — стабильные интроверты.

Меланхолики — нестабильные интроверты.

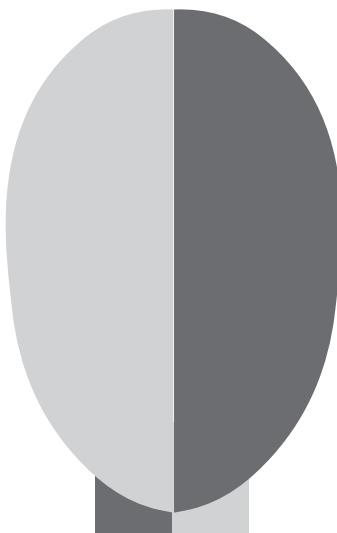
Тесты для определения темперамента

1. Тест на темперамент Айзенка
2. Тест на темперамент Белова

Характер — это важнейшая черта личности. Он представляет собой совокупность сравнительно постоянных, ярко выраженных психологических особенностей человека, например установок.

Часть третья

ВОССТАНОВЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОСЛЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КРИЗИСА



Глава 1

Кого можно считать успешным руководителем

Кризисные явления в жизни людей случаются периодически: пресловутый кризис среднего возраста, профессиональные кризисы, личностные кризисы, связанные с утратой веры.

В данной книге мы выделяем исключительно те формы человеческих кризисов, которые затрагивают способности людей руководить другими людьми. Случается так, что успешный в прошлом руководитель постепенно утрачивает доверие окружающих, разучается использовать свой «перфоратор власти», просто теряет интерес к организации работы других людей. Однако я считаю, что как невозможно разучиться кататься на велосипеде, так невозможно и полностью разучиться отдавать распоряжения и приказы. Мотивированный, увлеченный велосипедист может творить чудеса на своем железном коне. Одаренный, увлеченный, обладающий властью идеи руководитель способен руками других людей создавать дома, заводы, целые города. Руководителей гораздо меньше, чем поэтов, художников, артистов, гимнастов, спортсменов. И они гораздо более важны и ценные для нашего общества.

Каждый руководитель, потерянный для бизнеса и общества из-за личного кризиса, на мой взгляд, ценнее любого самого редкого зверя из Красной книги, да что там, целого табуна редких зверей.

В нашем мире все меняется.

Меняются понятия о том, что такое хорошо, а что такое плохо. Меняется понимание специалистами полезности или вредности лекарств, диет, видов спорта, форм досуга. А главное, меняется понятие *нормы*.

Классические рекомендации врачей или психологов для руководителя, попавшего в турбулентность личностного, профессионального, управленческого кризиса, — «сформировать состояние

справедливого распределения ресурсов (найти новый баланс возможного)».

Когда вам плохо, вы ничего не успеваете, когда вы подвержены вспышкам психосоматических заболеваний, врач рекомендует вести здоровый образ жизни, рационально распределять время между работой и личной жизнью, регулярно отдохать, правильно питаться и т. п.

К великому сожалению, чаще всего это невыполнимо.

Руководитель находится под давлением огромной ответственности, причем неважно, насколько он ее осознает и принимает. «Нормальное» распределение усилий в некоторых отдельных, особо уникальных случаях возможно только после выхода на пенсию или в случае перехода на несколько ступеней вниз по командной лестнице — с сокращением полномочий, обязанностей и зоны ответственности.

Так что же представляет собой руководитель, успешно преодолевший личностный и управленческий кризис? Как он выглядит? Что делает? Чем интересуется? Как распределяет свои усилия?

Россия не является законодателем мод в части внешнего вида и физических кондиций руководителя. На текущий момент существует «американская мода», дающая образец успешного бизнесмена или «большого босса».

Судя по фотографиям столетней давности, успешный бизнесмен — это жизнерадостный толстяк с сигарой, преданно служащий своей компании на протяжении полувека. Сейчас СМИ пропагандируют спортивных, активных бизнесменов и руководителей с очень широкими сферами интересов (Ричард Брэнсон, Стив Джобс, Тиньков, Прохоров, Путин, Медведев), увлекающихся горными лыжами, спортом, космическими исследованиями, электромобилями, борьбой с малярией и обещающих пожертвовать все свое богатство на благотворительные цели.

Современная управленческая мода диктует постоянное само совершенствование и саморазвитие. Если бизнесмен является публичной фигурой, лицом своей компании, он должен находить время и ресурсы на заботу о своем здоровье и выглядеть моложе своих лет.

Но чтобы Прохоров выглядел как в 25 лет, учил баскетболистов «Бруклин Нетс» искусству баланса на мячах, необходимо, чтобы подчиненные Прохорова работали не разгибая спины.

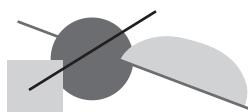
За здоровье и спортивную форму Владимира Владимировича Путина отвечают сотни людей в администрации президента. И все равно он опаздывает на большинство публичных и частных мероприятий.

Если верить газетам и автобиографическим книгам, наилучшего баланса между психологическим состоянием и физической формой достигают люди с жесткой волей, готовые ограничить себя в потреблении и доходах в пользу здоровья и ясности рассудка.

Очевидно, что мы можем удерживать фокус внимания и интерес к саморазвитию, только если сами создаем для себя смысл и цель этого развития. А не говорим себе: «Хватит, надоело! Пойду в Сети поброджу, а то скучно!»

Руководители постоянно находятся в поиске возможности соответствовать внешне и внутренне образу идеального лидера, растиражированного СМИ. Ищут такой вид занятий, который помогает тренировать силу воли, удерживать концентрацию, укреплять свое тело. Для этого часто приходится делить свою жизнь на неравные части: работа, спорт, личные отношения. А получать одинаковое или похожее удовольствие от всех частей своей жизни удается немногим. И, естественно, каждому руководителю хочется получать удовольствие от того, чем он зарабатывает себе на жизнь.

Природа нас вознаграждает за упорство. Нам легче что-то делать долго тогда, когда мы получаем больше удовольствия от процесса, чем затрачиваем энергии. Точнее тогда, когда сам факт затрачивания энергии и доставляет огромное удовольствие.



Глава 2

Кризис как проявление дефицита психической энергии руководителя

Откуда берется управленческая энергия

В предыдущих главах мы установили, что управленцы, руководители — это особые люди, обладающие доступом к специализированному виду психической энергии, которая позволяет им оказывать руководящее влияние на людей.

Мы установили, что по разным причинам руководители теряют возможность использовать управленческую энергию. Они попадают в особое состояние — кризис личности, которое характеризуется специфическим поведением и отнимает значительную часть трудовой жизни.

Мы установили, что управленческая энергия предоставляет-
ся нашим бессознательным и не связана напрямую с физической
формой и уровнем здоровья руководителя. Невозможно вернуть
возможность управления большим количеством людей пострадав-
шему от личного кризиса руководителю, даже значительно улучшив
его физическую форму и медицинские показатели.

Для более подробного изучения причин возникновения лич-
ностных кризисов, понимания природы управленческой энер-
гетики и поиска ее новых источников нам необходимо получить
представление о работе головного мозга. Нет, автор данной
книги не имеет медицинского образования и не является экс-
пертом по нейрофизиологии головного мозга. Он просто рас-
суждает.

К счастью обычных людей, современные средства исследова-
ний пока не дают возможности понять, как на самом деле рабо-
тает человеческий мозг. Для врачей, психологов и ученых других

Глава 5

Рекомендации по выходу из кризиса

Рекомендация № 1. Тренируйте свое внимание

Кто ничего не видит, ничего не слышит, ничего не говорит, но все знает — тот и руководитель.

Вильгельм Швебель

Для преодоления любых кризисных явлений вам потребуется информация. Информации вокруг море, но, чтобы разобраться в ней, выделить действительно важную для вас, надо тренировать свое внимание.

Мы ежесекундно получаем из внешнего мира миллионы сигналов через наши органы чувств, 99% из них мы не осознаем и не обрабатываем на рациональном уровне. Слишком много разрозненной избыточной информации. Сейчас это глобальная проблема для всего мира.

Мы, благодаря Эдварду Сноудену, знаем, что Америка прослушивает весь мир, читает все СМС и всю электронную почту. Но теракты и преступления все равно происходят. У обычных людей пока не хватает навыков находить важное и ценное в море каждодневной информации. Ученые пытаются совершить новый скачок, создать искусственный интеллект, прежде всего для работы с огромными массивами данных. И мы снова возвращаемся к величайшему божественному творению — человеческому разуму. Человек умудряется игнорировать абсолютное большинство входящей информации и при этом принимать вполне разумные и верные решения.

Нейрофизиологи выделяют 28 органов чувств, которые могут сообщить человекообразному млекопитающему информацию о внешнем мире. А если вы не рядовой человек, а руководитель, у вас есть нечто, что слабо изучено наукой. Вы можете использовать в своих целях неограниченное число других людей, у каждого из которых тоже 28 органов чувств. Следовательно, вы лучше информированы, и в этом ваше неоспоримое преимущество.

С одной стороны, это преимущество дает вам выигрыш в конкурентной борьбе, с другой — избыток данных топит вас в море ненужной информации и затрудняет принятие решений. Следовательно, вы должны овладеть методами работы с избыточной информацией. А для этого необходимо тренироваться в развитии собственного внимания.

Внимание — это способность осознавать на рациональном уровне, что именно вы видите, чувствуете, слышите, обоняете и осознаете. Другими словами, это способность осознавать некоторые факты вокруг вас. Осмысление этой осознанно воспринятой информации и есть процесс мышления и анализа.

Один из способов сократить затраты и время на работу с первичной информацией для руководителя — это оценка не информации как таковой, а отношения к ней людей, которым вы доверяете. Для этого нужно уметь «читать» сигналы, которые вам посылают люди своим телом, а не только их слова, отчеты, эксплевские файлы. Вам не нужно знать и помнить всё; для того чтобы управлять, необходимо всего лишь не упустить главное.

В книгах и в жизни это искусство называют умением разбираться в людях. Из литературы и кинематографа мы знаем о сверхвнимательном детективе Шерлоке Холмсе, сверхталантливом специалисте по чтению эмоций Келе Лайтмане (сериал *Lie to me*), туда же можно отнести доктора Хауса, который утверждал, что «все люди лгут». А теперь появился новый супергерой — миллиардер и олигарх Бобби Аксельрод из сериала «Миллиарды», внимательный к людям и болезненно интересующийся психологией влияния. Он ближе всех стоит к теме нашей книги, он руководитель огромной финансовой компании.

Руководителю полезно быть внимательным, подобно грамотному следователю или добросовестному пограничнику на паспортном контроле. Вы видели таких персонажей в своей жизни не один раз. Если уж они смогли освоить науку наблюдательности, то вам, с вашими талантами управленца, сам бог велел.

Здесь главное — знать, куда смотреть и на что обращать внимание. Так легко можно определить ключевую информацию и резко уменьшить собственную тревожность и волнение. Руководителю не нужно знать всю информацию для принятия решения, ему нужно знать главное, а что является главным, решает только он сам. Подчиненные во время своих докладов бывают избыточно многословны, им кажется, что нужно сообщить все важные детали, иначе у руководителя не будет всеобъемлющей информации. А руководители традиционно делают все возможное, чтобы сократить «словесный понос» сотрудника, так как увеличение количества слов и входящей информации не способствует принятию решения, а наоборот, увеличивает количество сомнений и тревог.

Развитие вашей внимательности не потребует от вас существенных затрат психической энергии, это обычный моторный навык плюс тренировка памяти. Тренируется повторением, легко проверяется, навсегда остается с вами. Зато укрепление и совершенствование этого базового биологического навыка позволит вам фокусировать свою дефицитную психическую энергию в нужной точке в нужный момент времени.

Даже если у вас сейчас кризис, острая нехватка внутренних ресурсов и слабая способность к концентрации, благодаря внимательности вы сможете компенсировать дефицит сосредоточенности и слабой мотивации. И тем самым сохранить трудоспособность, ценность для компании и не понести прямого материального ущерба от личностного кризиса. Способность фокусировать свои усилия на действительно важных вещах позволит вам надолго отодвинуть момент, когда окружающим станут понятны ваши временные психологические трудности.

Внимание и умение посмотреть в нужную сторону (люди, как фокусники, всегда отвлекают и рассеивают наше внимание) дадут вам богатейшую пищу для размышлений о причинах поведения людей. Просто до кризиса вы могли принимать решения, не осознавая входящих сигналов, используя ресурсы бессознательного. Теперь придется в большей степени нагружать ваше ratio, осознавать и обдумывать входящие сигналы. А значит, рычаги управления снова будут у вас в руках.

Способность быть внимательным к мелочам и деталям в поведении людей дает вам огромное конкурентное преимущество перед окружающими просто потому, что вы лучше информированы. Как уже неоднократно упоминалось в предыдущих главах книги,

Популярное издание

16+

Андрей ВАЩЕНКО

ЧЕЛОВЕК, УПРАВЛЯЮЩИЙ ЛЮДЬМИ

Как быть руководителем в России
и не потерять власть

Продюсер проекта *С. Ерохова*
Выпускающий редактор *Г. Логвинова*
Технический редактор *А. Столярова*

Формат 70×100/16. Бумага офсетная

Тираж 2500 экз. Заказ

Сайт издательства: www.phoenixrostov.ru

Интернет-магазин: www.phoenixbooks.ru

Свои пожелания и предложения
по качеству и содержанию книг
вы можете сообщить по e-mail:
idea@fenixrostov.ru

Импортер на территории ЕАЭС: ООО «Феникс»

344011, Россия, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150

Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59

Изготовлено в Украине. Дата изготовления: 06.2019

Изготовитель: ООО «БЭТ». 61024, Украина, г. Харьков, ул. Ольминского, 17.