

# Содержание

Предисловие	5
От автора	9

## **Часть 1. Общий язык. С чего начинать**

<i>Глава 1. Сначала был вопрос «Зачем?»</i>	15
Смысл	15
Мифы	18
Стресс	20
Руководитель	22
Основные идеи Главы 1	24
<i>Глава 2. Наш мир</i>	25
Структура	25
Казаться или быть?	28
Управленческие законы природы	30
Основные идеи Главы 2	41
<i>Глава 3. Власть и ее роль</i>	43
Благополучие	43
Истинная цель управления	49
Команда	53
Здоровье	56
Результаты	57
Власть	59
Основные идеи Главы 3	65
<i>Глава 4. Баланс</i>	66
Его величество баланс	68
Создание баланса	72
Основные идеи Главы 4	88

## **Часть 2. Модель власти. Как это работает**

<i>Глава 5. Сильная Власть</i>	93
Сильная Власть	94
Четыре стиля власти	100
Три врага сильной власти	110
Основные идеи Главы 5	114

<b>Глава 6. Физиология Власти</b>	116
Три мозга человека	118
Мировоззрение сотрудника	122
Эмоции	130
Основные идеи Главы 6	138
<b>Глава 7. Главный враг руководителя</b>	139
Дистанция власти	141
Четыре типа руководителей	159
Пять источников власти	169
Основные идеи Главы 7	172
<b>Глава 8. Позитивное управление</b>	173
Основы позитивного управления	177
Выученная беспомощность	184
Матрица власти	190
Основные идеи Главы 8	196
<b>Часть 3. Инструменты Сильной Власти. Позитивное Управление</b>	
Пролог	199
<b>Инструмент № 1. Значимый Смысл</b>	203
Область применения	207
Выбор первостепенного и важного	211
Применение в управлении	212
Контроль	214
<b>Инструмент № 2. Полезный Труд</b>	216
<b>Инструмент № 3. Среда Доверия</b>	231
<b>Инструмент № 4. Позитивная Среда</b>	248
<b>Инструмент № 5. Авторитет Руководителя</b>	268
Дисциплина	271
Результат	272
Отношения	274
Новизна	275
<b>Инструмент № 6. Зрелая Личность</b>	292
Заключение	309
<b>Благодарности</b>	313

# Предисловие

Знакомо вам ощущение, будто вы находитесь в тупике?

В какой-то момент времени вы останавливаетесь и понимаете, что ваша парадигма управления больше не работает. Ничего не рухнет, «паровоз» едет и, в принципе, сколько-то еще проедет. Но вы понимаете, что этот путь — тупиковый.

Мне повезло, и стечение обстоятельств, слабо понятных стороннему человеку, стало для меня катализатором изменений. Отправной точкой.

Я понял, что старый подход не работает.

Люди вас не понимают, не разделяют вашего мнения, не идут за вами. Армейская дисциплина и жесткое иерархическое управление больше не дают результата.

Им нужен лидер, в которого они верят, который их не «давит и прессует», а вдохновляет работать и жить. Но тогда я этого не понимал. Просто был лидером-подавителем.

Только представьте себе, что все решения надо было согласовывать со мной, поскольку мне казалось, что каждый делает что-то не так, как надо. Я настаивал на реализации своих идей, команда перестала проявлять инициативу, потому что моя первая реакция всегда была далека от позитивной. У меня была уверенность в том, что самого факта наличия работы и должности достаточно для мотивации сотрудника, дальше он должен делать все сам.

И я начал перестраивать себя — много читал, работал с самыми разными специалистами, наставниками. Сейчас мой путь все еще не пройден.

Сказать, что было сложно себя перестроить, — ничего не сказать. Если бы не внутреннее желание стать другим — ничего бы не получилось.

Мне повезло, что в тот момент рядом оказались люди, которые помогли мне и верили в меня. Изо дня в день показывали мне мир с другой стороны. А я спорил, не верил, не слушал, ругался и обижался — все это было.

Первые результаты я начал наблюдать примерно через полтора года.

Я стал слышать. Сотрудники начали приносить идеи — большая часть проблем стала решаться ими, не мной.

Мои сотрудники перестали бояться подходить и предлагать, стали приходить за советом. И точно также они начали работать со своими командами — команды стали понимать свою значимость в жизни компании, это вдохновляло их на достижение результата.

Мы наладили прямую коммуникацию с нашей большой командой. Прямая, честная, открытая позиция сильно повышает веру команды в своих лидеров. И это невероятно заряжает, дает стимул к дальнейшим изменениям. А как это нам помогло в пандемию — просто невероятно!

Я увидел, что значит, когда команда идет за тобой. Значимая часть «операционки» была подхвачена командой, мои сотрудники стали теми, кто хочет достичь результата, и, главное,— всем вместе нам удалось сделать невероятный объем изменений за очень короткий срок. Оглядываясь назад, думаешь: «Как вообще это было возможно?» Но мы это сделали! Стало понятно, что мы сможем реализовать еще большие задачи — новые крупные проекты компании стали для нас новыми вызовами.

Для своей команды вы должны быть наставником, ментором, советчиком, вдохновителем! Быть честным, слушать, доверять, нести оптимизм.

Это то, что принципиально отличает лидера-подавителя от лидера-вдохновителя.

Вы помогаете команде, делитесь всем, что у вас есть. А они — с вами.

Например, о том, как вы преодолевали себя, какие ошибки совершили и какие делали выводы, чего удалось достичь и чем вы гордитесь. Команда ценит то, что с ними вы — другой, это их вдохновляет и поддерживает.

Ваша команда — это вы. И это всегда надо помнить.

Когда меняетесь вы — меняется вся команда, процессы, подходы — все.

Знакомство с Виталием так классно дополнило нашу трансформацию. Его подход, знания, опыт и позитив дали нам дополнительный заряд энергии для движения вперед. Вдохновляйте людей!

**Дмитрий Страхов**

*Директор по продажам и развитию,  
Спортмастер*

## От автора

Дорогие друзья! Замысел этой книги родился в ходе моих многочисленных и зачастую бесплодных попыток внедрять и совершенствовать Культуру Сервиса<sup>1</sup>. Только поймите правильно: речь не о сотрудниках, следующих в работе с клиентами стандартам и скриптам из-за страха перед руководителями, которые могут лишить премий и бонусов. Это, безусловно, тоже культура, но не Культура Сервиса. Работу, связанную с развитием и ростом, я провожу как в своей компании, которой руковожу больше четверти века, так и в организациях клиентов, приглашающих меня в качестве консультанта и вдохновителя.

В самый разгар внедрения изменений, призванных придать импульс росту компании, раз за разом возникает неосоздаваемое нечто, возвращающее все в исходное положение. Представьте, что вы терпеливо, чайной ложкой, наполняете ведро водой до краев, а невидимая сила берет и опрокидывает его на землю. Что вы чувствуете? Негодование, отчаяние, разочарование, смятение и страх от непонимания причины. А неопределенность и риск неконтролируемого повторения пугают еще больше. Я испытывал все перечисленное.

В управлении изменениями невидимая сила переворачивала не ведра, а колоссальные ресурсы людей и компаний, стремившихся к совершенству. Прекрасные идеи руководителей, энтузиазм сотрудников спустя какое-то время исчезали, начатые проекты выполнялись формально или забывались вовсе.

Описываемая мной сила работает как профессиональный убийца. Проникает в компанию, уничтожая позитивные изменения, и уходит, не оставляя следов. На языке уголовного розыска — чистый «глухарь». Невозможно увидеть, невозможно описать, невозможно схватить. Тем не менее, кто-то или что-то лишает компанию прогресса. Без выявления и устранения причины все попытки улучшить жизнь руководителей и сотрудников малоэффективны, если не абсолютно бессмысленны.

Я нашел преступника. По крайней мере, сейчас я верю, что выявил его. Это две привычки: беспомощность и негативное восприятие жизни.

Мы, без преувеличения, великий народ и удивительная страна с безграничным потенциалом. При этом все время кого-то догоняем. Стоит нам приблизиться к достойной жизни, как происходит нечто, отбрасывающее нас

---

<sup>1</sup> Культура Сервиса — это среда, в которой сотрудники инициативно совершают действия, создавая ценность для других людей. Целью работы бизнеса является Счастливый Клиент. Более подробно о том, что это значит, можно узнать из моей книги «Ух ты! Сервис».

назад, в смуту, беспросветность и обреченность. Туда, где мы вынуждены жить с низкой культурой и высоким уровнем агрессии.

Мы обязаны изменяться и изменять свою страну без революций и потрясений. Эволюция — наш путь: через изменение образа мыслей, привычек, через создание нового уклада и обычаев. Самое правильное начало этой работы — изменить управленческий подход, используемый в бизнесе.

Почему в бизнесе?

Во-первых, бизнес больше других заинтересован в постоянном самосовершенствовании и развитии.

Во-вторых, у бизнеса есть ресурсы, которыми он распоряжается по своему усмотрению, без оглядки на условности. Бизнес может позволить себе держаться смело и прогрессивно.

В-третьих, в бизнесе задействована значительная часть активного населения страны. Как только этот пласт начнет думать и двигаться иначе, изменится все общество. Мы закрепимся на новой ступени эволюции, с которой шагнем на следующую, еще более продвинутую.

Именно бизнесу суждено сыграть ключевую роль в создании общества благополучия, став локомотивом изменений нашей страны в сторону совершенствования, сбалансированности и процветания. Следовательно, надо заняться шлифовкой этого инструмента.

В первую очередь обратим взгляд на тех, кто управляет бизнесом, а еще точнее — людьми. Ведь руководители, менеджеры, управленцы всевозможных уровней, используя свою власть, влияют на сотрудников или созидательно, или разрушительно. Именно руководители или формируют у сотрудников продуктивные привычки, или разрушают в них зачатки конструктивного. Руководители — ключ к процветающему бизнесу и обществу или преграда на пути к нему.

Любые изменения обречены на провал, если лишены поддержки людей. Руководителю жизненно необходимо быть профессиональным создателем среды воодушевления, страсти и веры. Это бизнес-аналог иммунной системы. Не обладая оной, компании, которые постоянно находятся под огнем «вирусов» (некомпетентные сотрудники, ищущие легкой жизни трутни, недоброжелатели и т. д.), не имеют ни малейшего шанса на выживание.

Как защитить свой бизнес от вирусов? Так же, как и свое тело: укреплять иммунитет. Для тела это физические упражнения, здоровое питание и здоровая окружающая среда. Для бизнеса, по аналогии, — работа, корпоративная культура и корпоративная позитивная среда. Крепкому иммунитету служат системный подход, аскетизм, преодоление лени. В моменты работы иммунной системы возможны повышение температуры, озноб и боль. Все это мы можем наблюдать в управлении компанией, когда боремся за ее здоровье.

Эта книга про истинно сильную Власть, с помощью которой можно творить чудеса, воодушевляя сотрудников. Эта книга про то, как влюбить сотрудников в свою работу и свою компанию. Про то, как управлять с помощью уважения, а не должности или денег. Матрица Власти расскажет о том, как важно воспитать позитивное отношение к себе и к жизни, что послужит благополучию личному и общественному.

Вы читаете книгу, посвященную исследованию того, как создать Власть, полную здоровья и сил.

Книга написана на основе моего обширного и многолетнего опыта взаимодействия с уникальными людьми. Я наблюдал за тем, как они справлялись с разрушительными угрозами, использовали позитивную корпоративную среду и свои принципы, поддерживающие природный инстинкт к развитию и самоуважению.

Взяв на вооружение мои знания и опыт, вы значительно повысите экономический и репутационный КПД своей компании, а также, что не менее ценно, сможете наслаждаться работой в среде единомышленников и энтузиастов.

Чтобы у вас не создалось излишне благостной картины, я должен предупредить вас и об ограничениях. Они, конечно, есть, а «серебряной пули», одним махом избавляющей от всех плохих парней, нет.

Для тех, кто не готов затрачивать душевные силы, заменять деструктивные привычки созидательными, ограничивать спонтанное поведение своими рассудочными действиями, эта книга бессмысленна. В ней нет популярных решений сложных проблем, связанных с управлением рабочих команд. Это книга не для слабаков и лентяев, заботящихся только о себе.

Тех же, кто не боится трудностей и увлечен идеей сделать Власть уважаемой, сплотить вокруг себя умных, воодушевленных коллег, с удовольствием приглашаю присоединиться к путешествию в поисках секретов Позитивного управления.

**Виталий Антощенко**





*Часть 1*

---

**Общий  
язык.  
С чего  
начинать**



## Глава 1

---

# Сначала был вопрос «Зачем?»»

*Будьте внимательны к своим мыслям —  
они начало поступков.*

**Лао-цзы**

## СМЫСЛ

«Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага», — гласит известная мудрость, приписываемая древнекитайскому философу Лао-цзы. Однако его мысль верна лишь отчасти. На самом деле любой путь начинается с вопроса «Зачем?» и следующего за ним ответа. Если ответ вызвал наш интерес, мы прикладываем усилие для начала движения. Именно смысл определяет все, что произойдет дальше, формируя в нас отношение ко всем событиям жизненного пути.

Наше восприятие назначает то, что мы будем считать победами и поражениями; будем ли мы жестокими или милосердными; станем ли алчными и черствыми вместо того чтобы быть открытыми и доброжелательными; будем ли сами формировать свое мировоззрение или действовать на основе заложенных программ.

За всем, что нас окружает, поддерживает, делает счастливыми или, наоборот, чинит препятствия и отнимает силы, стоит этот вопрос. Он не только

наполняет смыслом жизнь, но и определяет, какой она будет в финальной точке.

## ◀◀ **Зачем? — Ответ — Отношение — Действие — Результат — Характер — Судьба**

То, как мы определяем для себя ответ на вопрос «Зачем?», плотно вплетается в ткань нашей судьбы. Судьба же во многом является следствием характера. Характер, в свою очередь, — это фиксированный комплекс привычек, формирующихся вследствие негативного и позитивного опыта. Действуем мы, руководствуясь отношением к окружающей среде и вызовам, которые она бросает. Как мы трактуем происходящее, как принимаем решения и что приписываем окружающим нас людям, коренится в наших представлениях о причинах всего происходящего.

## ◀◀ **Ответ на вопрос «Зачем?» определяет границы нашей жизни.**

**Пример из медицины.** Почему человек, выбирая профессию, решает стать врачом? Причина, на основе которой сделан выбор, повлияет на то, чему будет служить доктор.

Если молодой человек, поступающий в медицинский, прельщен идеей материального обогащения, а не желанием помогать другим, облегчая их страдания, то в своих пациентах он видит источник дохода. Нужно ли такому врачу тратить время на штудирование медицинских энциклопедий, сидеть ночами, изучая хитросплетения причин и следствий недугов? Зачем? Подобные знания только помешают относиться к больным как к бизнесу.

Будущий врач может выбрать медицинскую стезю из тщеславных соображений. В профессии его привлекает почет. Таких лекарей вы тоже встречали немало. Их отличает пренебрежительное отношение и отстраненность. Общаясь с ними, вы вынуждены приложить массу усилий, чтобы привлечь к себе внимание и получить развернутые ответы на вопросы о вашем здоровье. Вам хотелось бы, чтобы и врач был заинтересован в вас, проявил бы заботу. К сожалению, ведущий образ в его наборе ответов на вопрос «Зачем?» — это пациенты для него, а не он для пациентов. Так что обычные больные, не приносящие славы, воспринимаются как досадное недоразумение на пути к большой и светлой мечте.

Молодой эскулап, вступающий на путь врачевания исходя из глубинного желания облегчать страдания людей, спасать жизни и повышать дружелюбность общества, будет всегда ставить пациентов в центр своей картины мира. Что почувствуют больные? Конечно, в первую очередь — успокоение и ощущение безопасности, а кроме того, самое ценное — внимание. При этом врача не надо заставлять постоянно расширять знания симптомов, побочных эффектов и видов недугов. Глубокое и системное знание является составной частью его ответа на вопрос «Зачем?».

Все три молодых человека выбрали одну и ту же профессию. Они могут даже трудиться в одном заведении. Но их работа будет существенно отличаться, потому что они по-разному ответили на вопрос «Зачем?». Хотя все трое носят белые<sup>2</sup> халаты, мы безошибочно определим истинные профессии людей, представляющихся медиками. Первая группа — это бизнесмены. Вторая — актеры. И только третья группа — врачи. Для нас как для пациентов эта информация бесценна с точки зрения выбора, кому доверить свое здоровье. Я же хочу привлечь внимание к еще одному аспекту.

Представьте на минутку, что в наших руках власть над всем, что происходит в медицине. Мы хотим настроить работу так, чтобы люди болели меньше, а доктора посвящали свою жизнь реализации этой цели. Другими словами, мы хотели бы иметь дело не с дельцами и артистами, а именно с врачами. Зная разницу между ними, мы сведем все усилия к одному — к созданию отрасли медицины как среды, в которой главное не деньги и слава, а забота, помощь, улыбка, утешение и спасение. Соглашусь, задача не из легких, однако соизмерима с величию цели.

Следующим нашим шагом станет оттачивание инструментов, выявляющих истинные мотивы абитуриентов медицинских учебных заведений.

Затем нам следует позаботиться, чтобы врачи, осыпаемые благодарностями пациентов, продолжали вести себя скромно, несмотря на свою популярность у больных. Тем самым они будут демонстрировать здоровую ролевую модель.

---

<sup>2</sup> В моду вошла медицинская форма разных цветов, преимущественно светлых оттенков: голубой, розовый, салатный, желтый. Отказ от белого цвета связан с особенностями человеческого зрения. Например, щадящие оттенки (бирюзовый или голубой) не вызывают слезотечения.

Весь комплекс задач направлен на то, чтобы уберечь профессию врача от прихода дельцов и позеров, которым придется искать иные места.

Приведенный мной пример касается медицины, но сам подход универсален и не зависит от того, где его применить.

Поскольку роль Смысла фундаментальна, каждому из нас будет полезно сформировать навык, с помощью которого возникнет понимание всего происходящего с нами. Делать это мы должны как можно свободнее от оков мифологического мышления, насаждаемого на каждом шагу.

## Мифы

Что такое мифологическое мышление? Давайте перенесемся от медицины в область моды. Люди, следящие за ней, считают себя продвинутыми и уж точно не согласятся с бытующим о них мнением как о безвольных подражателях. Они впадут в бешенство, если их хотя бы заподозрить в слепом подчинении замыслу производителей, решивших сбывать плохо раскупаемую ткань. Они будут утверждать, что делают свой выбор на основе тонкого вкуса.

К сожалению для изо всех сил старающихся быть модными, назвать их передовыми и независимыми никак нельзя. И вот почему. Давайте заглянем за гламурный занавес, на котором красуется золотом вышитое слово «мода», и понаблюдаем за тем, как рождаются модные тенденции.

Итак, один производитель за океаном понимает, что продажи ткани в стране не идут. Вместо того чтобы тратить деньги на рекламу, размещая бесчисленное количество призывов во всех средствах массовой информации, производитель обращается к специалистам, разбирающимся в принципах психологии масс. Те, в свою очередь, первым делом ищут ответ на вопрос: кто влияет на модные пристрастия? Звезды шоу-бизнеса, царственные особы, популярные спортсмены. Центр моды расположен в Европе, например, в Париже. В Париж отправится коммуникабельный, энергичный человек. Он договорится с модельером, которому благоволят звездные особы, сшить для кого-то из них платье или костюм из ткани заокеанского производителя. И вот уже звезда красуется на красной дорожке, а сотни фото- и кинообъективов запечатлевают образ, который будут восхищенно созерцать миллионы. Смекалистые производители одежды быстро запросят у модельера выкройки и лекала нового звездного образа, а производитель ткани получит миллионные контракты на рулоны материи, которые давно лежат на складе

и ждут своего часа. Вскоре модную одежду раскупят желающие показать свой уникальный и продвинутый образ. Однако мы были за кулисами и знаем истинную причину, по которой модники надели на себя трендовую вещь.

Вот почему считать следующего моде человека передовым значит демонстрировать нарушение причинно-следственных связей или, другими словами, проявлять мифологическое мышление.

Кстати, не следящие за модой не должны в этом месте радоваться, посчитав себя свободными от внешнего влияния. Это такое же нарушение причинно-следственных связей, как в случае с гордящимися своей якобы продвинутой модниками. Дело в том, что создающие «свою» моду, так же, как и все остальные, следуют влиянию тенденций извне. Подход, свободный от ложных посылов, должен учитывать законы психологической зависимости от социума — групп, к которым принадлежат те или иные люди.

Только так и не иначе мы сможем «очистить» свое представление о том, что происходит лично с нами, а затем пойдем окружающих. Только в такой последовательности: сначала научиться максимально объективно понимать себя и потом приступить к более сложной задаче — «раскусить» мотивы, страхи и желания других. Вам, решившим разгадать секрет Сильной Власти, с самого начала стоит настроить себя на большую работу и не жалеть сил для тренировки искусства понимать смысл, отвечая на вопрос «Зачем?».

Этот навык позволит вам профессионально проникнуть в суть вещей. Люди, демонстрирующие подобное мастерство, вызывают наше восхищение и уважение. Причина проста. Те, кто научили себя видеть мир таким, какой он есть, способны обращаться с ним подобающим образом. Они умеют предугадывать развитие событий и заранее к ним готовы. Тут самое время вспомнить слова Уэйна Гретцки, одного из самых известных канадских хоккеистов XX века. На вопрос журналистов, в чем секрет его удивительных результатов, он ответил: «Я мчусь туда, где шайба будет, а не туда, где она была».

Иными словами, понимая принципы действия, модели поведения, законы природы и социальных структур, вы способны их использовать и влиять на них. Это еще не все. Вы получаете возможность управляться с обстоятельствами в разы лучше тех, кто недооценивает важность непрерывного приложения усилий, для того чтобы познать устройство жизни.

## Стресс

Хочу обратить внимание на важную мелочь. Еле заметный нюанс выявляет бездну между профессиональным управленцем и любителем. Речь опять пойдет об ответе на главный вопрос: зачем нужно управлять?

Если кто-то скажет про богатство, власть, личное благополучие, можете смело записывать этого человека в дилетанты от управления, чье сознание затуманено штампами и мифами. Такой человек никогда не станет чемпионом и не окажется чудесным образом там, где через мгновение появится шайба.

Главная ценность управления — в создаваемом им чувстве защищенности и безопасности. Надежность и устойчивость, ощущаемые в присутствии человека, способного управлять обстоятельствами, и отвечают на вопрос «Зачем?». Если же в результате чьего-либо управления у людей не появляются подобные чувства, то это не руководство и не управление.

**◀◀ *Создание чувства защищенности и устойчивости — вот подлинный смысл управления.***

Процесс управления, или управленческая деятельность, отличается от манипулирования, давления, агрессии и разрушения своей конструктивно-созидательной направленностью. Можно признать действительно руководящим того, кто, видя мир таким, какой он есть, направляет усилия на снижение неопределенности для других и создает порядок, уменьшая тревожность.

Такой человек формирует рациональные и эмоциональные конструкты, опираясь на которые, мы ощущаем предсказуемость — бесценное чувство, снижающее уровень стресса.

Стресс — реакция на непривычные изменения среды. Умеренный по силе стресс необходим для развития организма. Но любой биолог подтвердит, что длительный и неуправляемый стресс опасен для здоровья. Физиологические изменения при стрессе настолько влияют на деятельность организма, перестраивая его для сопротивления угрозам, что иммунитет падает. Этот биологический феномен объясняет причину обострения инфекционных заболеваний у тех, кто испытывает длительный стресс.

Умение структурировать, то есть снижать воздействие разрушающих человека факторов, тем важнее, чем выше скорость прогресса и изменений в среде его обитания. В последние десятилетия принято гордиться тем, что наша эпоха — время постоянных и грандиозных изменений, с непрерывно нарастающим объемом информации, разнообразием выборов и вызовов. В этой связи полезно помнить и учитывать в работе, что именно новизна — ключевой фактор возникновения стресса.



Еще одним фактором, усугубляющим эмоциональное и физическое состояние, является неподконтрольность. Вы наверняка не раз повторяли в затруднительных ситуациях фразу: «Все, что меня не убивает, делает меня сильнее». Это высказывание приписывают немецкому мыслителю Фридриху Ницше.

Однако популярная максима требует уточнения, коли уж мы выбрали путь исследования, максимально чистого от штампов и мифов. Реальность такова: то, что не убивает, но при этом действует постоянно и без возможности избавиться от этого воздействия, влияет на наше здоровье крайне негативно. Стресс, не поддающийся контролю, действительно не убивает. Не убивает сразу. Он просто делает человека больным и слабым, превращая полную сил и надежд личность в депрессивную развалину.

Причинно-следственную связь процесса можно представить так:

**«Изменения — Стресс — Плохое руководство —  
Отсутствие структуры — Неконтролируемый стресс —  
Депрессия — Болезнь»**

Таким образом, здоровье людей напрямую связано с качеством управления средой обитания, во всех формах ее проявления. Верным будет и то, что плохое управление разрушает наше здоровье, а хорошее — укрепляет.

Этот принцип можно перенести на управление любой сущностью. От управления человека самим собой: эмоциональным и физическим состоянием, своей семьей, наполнением смыслом жизнь ближнего круга — до управления государствами с населяющими их народами.

Предлагаемый мной подход к управлению отличается от классического менеджмента, преподаваемого на курсах по бизнесу. Вне зависимости от причины, по которой бизнес-наука сужает нашу картину мира, — сознательно или из-за невежества предлагая механистический, плоский и утилитарный подход к управлению, мы должны обладать более широким обзором. Помните, что первая и главная цель — это познать механизм работы сущего вокруг.

**«Качество здоровья человека напрямую зависит  
от качества управления средой его существования.»**

Суммируем вышесказанное. Мы кровно заинтересованы в собственной способности снижать неопределенность и одновременно повышать прогнозируемость жизни. Мы нуждаемся в людях, обладающих теми же навыками. Тех, кто способен дать защиту от стресса, мы ценим и уважаем. Чем непредсказуемей события, с которыми справляется человек, тем восхищеннее

взгляды окружающих людей. Тем сильнее его управленческое влияние. Тем больше судеб зависит от него.

Человека, обладающего гравитацией, которая объединяет вокруг него любое количество людей, называют руководителем. Его роль и ответственность, в силу естественной зависимости других людей от него, требуют детального рассмотрения.

## Руководитель

Каким будет сочетание черт, характеризующих руководителя: слабый или сильный, профессионал или невежда, — определяет его ответ на вопрос, который, надеюсь, уже стал главным и для вас.

В этом месте главный вопрос должен получить статус «самый главный», потому что от качества руководства зависят судьбы других людей. Цена мировоззренческой ошибки руководящего человека радикально выше, чем в ситуации, когда мы отвечаем только за самих себя.

Существуют две фундаментальные позиции. Делая выбор в пользу одной из них, человек определяет, какой станет компания, какие в ней будут работать люди, какие между ними выстроятся отношения, какие придут клиенты, какой след в истории оставит фирма. Главная отличительная черта — определение своего места в пространстве:

1. Мир для меня.
2. Я для мира.

В первом случае человек убежден в том, что именно он находится в центре мироздания. Для передачи этой точки зрения обращусь к строению Солнечной системы. Самоощущение персонажа первой категории водружает его на место светила. Из этой суперпозиции логично следуют такие установки, как доминирование любой ценой, например, через подавление; приоритет своих потребностей и интересов над потребностями и интересами других; правомерность создания под себя правил и исключений, закрепляющих эгоцентричный статус; право пренебрегать мнением и чувствами других, в том числе людей из ближнего круга.

Во втором случае убеждения диаметрально противоположные. Самоощущение человека можно описать, как поиск способа максимально применить свои возможности на пользу окружающему миру. Такая суперпозиция влечет за собой необходимость постоянного самосовершенствования;

проявления гибкости, широты подходов и взглядов; тренировки внимания; формирования навыка терпения и других качеств, необходимых для того, чтобы воплотить в жизнь свое стремление быть полезным.

Разница между двумя типами в ответе на вопрос «Зачем?» оставит отпечаток и на обратной связи, даваемой руководителем своим коллегам. Обратная связь — универсальный инструмент управления. Чем бы ни занималась компания, сколько бы людей в ней ни работало, руководитель обречен высказывать свое мнение сотрудникам о качестве их деятельности.

Обратная связь от руководителя первого типа будет преимущественно негативной и подавляющей. То, что сделано сотрудниками хорошо, игнорируется, зато при обнаружении ошибки реакция следует резкая и неуважительная, подчеркивающая превосходство руководителя — и в конечном итоге разрушительная.

В качестве наглядного примера приведу реальную речь одного заместителя о руководителе первого типа. Имя, по понятным причинам, вымышленное:

*«Савелий собрался отойти от операционки. Решили одного опытного сотрудника неделю протестить. Но Савелий в силу своего эго не видит потенциал человека. Не умеет ставить задачи, любит унижать, критиковать, что, мол, только он знает, как правильно, не слыша более простых вариантов выполнения задачи. В итоге опытный увольняется. И это уже не первый раз».*

Обратная связь второго типа будет поддерживающей, что логично следует из парадигмы руководителя, помогающего развитию других. Он видит себя инвестором человеческих душ и действует соответствующим образом. В случаях, когда результат работы сотрудника не удовлетворяет, он пытается использовать этот прецедент для развития. Вместо импульсивной реакции негодования анализирует причину сбоя. Как правило, это одно из двух: или отсутствие вовлечения и интереса к работе, или недостаток знания и опыта. Следующий этап — мероприятия по устранению причин, негативно влияющих на качество работы. Затем следуют договоренности по изменениям и взаимная ответственность сотрудника и руководителя.

Мы еще вернемся к тому, как правильно делать выговор, чтобы он воодушевлял, а не подавлял. Пока же важно понять, как и на что влияет выбор смысла, в соответствии с которым мы занимаемся той или иной деятельностью.

Без сомнений, первый тип является разрушительным. Именно поэтому я не скрываю своей симпатии ко второму типу. Объективен ли я в своих предпочтениях? Да, если использую в качестве точки отсчета свободный от субъективности подход биологической целесообразности процветания целого вида, а не отдельных особей.

Кроме того, второй тип своей доброжелательностью и предсказуемостью создает наилучшую защиту от стресса, так как базируется не на спонтанных

реакциях, зачастую им самим неосознаваемых, а на системе, понятной окружающим, прозрачной для их контроля и, следовательно, менее стрессовой.

Так, выбирая смысл деятельности, вы задаете шаблон, под который будет подогнано все вокруг. Поэтому так важно определять свою позицию с максимальной тщательностью, осознавая, к каким последствиям она может привести, и отделяя объективные факты от мифов. Для этого необходимо познакомиться с миром, в котором мы живем.

## Основные идеи Главы 1

1. Любой путь начинается с самого важного вопроса «Зачем?».
2. Мифы мешают разгадывать и формулировать фундаментальный смысл происходящего с нами.
3. Те из нас, кто научил себя видеть мир таким, какой он есть, способны обращаться с ним подобающим образом.
4. Главная ценность управления — в создаваемом им чувстве защищенности и безопасности.
5. Длительный и неуправляемый стресс опасен для здоровья.
6. В дополнение к новизне наше эмоциональное и физическое состояние усугубляет фактор неподконтрольности.
7. Здоровье людей напрямую связано с качеством управления средой обитания.
8. Цена мировоззренческой ошибки руководящего человека несоизмеримо выше, чем отвечающего только за самого себя.
9. Разница между двумя типами смысла руководства в ответе на вопрос «Зачем?» ставит отпечаток и на стиль управления, и на набор соответствующих инструментов, и на результат.
10. Выбирая свое понятие смысла деятельности, мы задаем шаблон, под который будет подгоняться все вокруг, что оказывает влияние на качество и образ жизни.



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)