

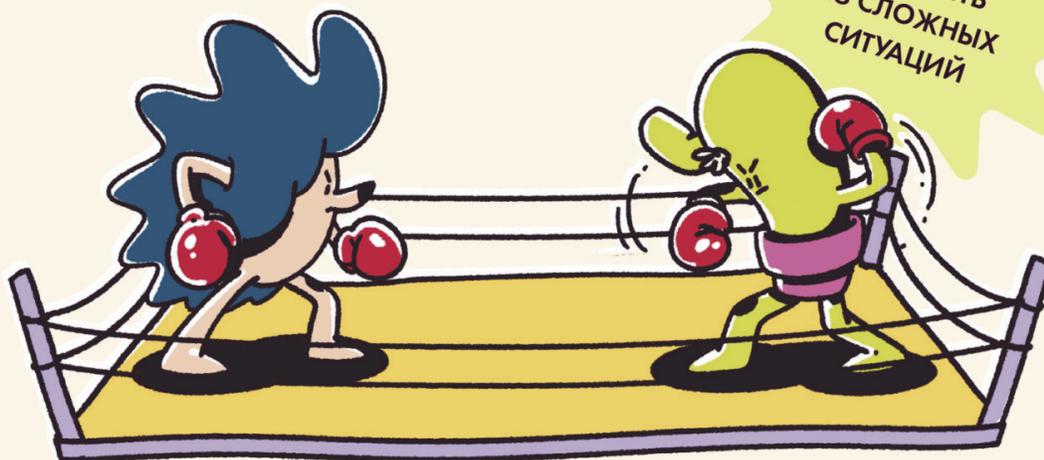
-
-
-



ВИКТОР
ПОНОМАРЕНКО

УПРАВЛЯЙ КОНФЛИКТОМ!

КАК ДОСТОЙНО
ВЫХОДИТЬ
ИЗ СЛОЖНЫХ
СИТУАЦИЙ



конфликт

взаимоотношения

диалог

компромисс

партнерство

техники переговоров

ЕЖИКИ ЕДЯТ КАКТУС

Виктор Викторович Пономаренко

Управляй конфликтом! Как достойно выходить из сложных ситуаций

© Пономаренко В.В.

© ООО «Издательство АСТ» **От автора**

Большинство известных мне работ в сфере конфликтологии посвящено изучению вопроса, как выйти из некачественных отношений с минимальным ущербом для конфликтующих сторон.

Я же призываю исследовать причины, приводящие к конфликтам. При этом я исхожу из убеждения, что люди самой природой созданы для плодотворного развивающего взаимовыгодного сотрудничества.

Таким образом, конфликт – не норма, а воплощение социальной болезни, следствие ошибок, допущенных при построении партнерства.

Что это за ошибки, что к ним привело, можно ли их исправить и, если данный конфликт необратим, можно ли их избежать в будущих отношениях – вот круг вопросов, на которые я постарался дать ответ в этой книге.

С уважением, Виктор Пономаренко. **Введение**

Свою собственную точку зрения я узнаю только после того, как о ней напишу.

Михаил Жванецкий

Если бы меня попросили в одном слове раскрыть сущность феномена «управление», я бы сказал: «Развитие». Да, управление – это, прежде всего, развитие, улучшение, приращение количества и качества ресурсов, иных объектов, в отношении которых оно осуществляется. Целенаправленное, осознанное, более или менее. Организованное и скоординированное, в той или иной степени. Контролируемое, так или иначе. Развитие! Вот что такое управление.

И слова, производные от «управления», и словосочетания с их использованием отражают ту же сущность. Так, «управленческий» означает «предусматривающий развитие», или что-то с аналогичным значением.

Управленческий потенциал – совокупность возможностей для обеспечения развития. Управленческая задача – поиск условий для развития. Управленческое решение – нахождение и реализация этих условий.

А теперь внимание, вопрос: можно ли поделить пять пирожков между семью голодными едоками так, чтобы едоки остались довольными? Имеет ли эта задача – в ее данной формулировке – управленческое решение?

На мой взгляд, управленческого решения эта задача не имеет. Если кто-то один из задействованных в ней персон, отодвинув остальных, съест все пирожки, то насытится он ненадолго. Наступит новый день, а пирожки, увы,

закончились. Если же эти едоки станут все-таки делиться снедью, проявляя свои лучшие человеческие качества, то разница невелика. И не наедятся вдоволь, и голод среди них наступит еще быстрее. И так, и по-другому, а все получается нехорошо.

К чему эта задача и эти рассуждения, спросите вы? – Да к тому, что в природе любого конфликта – бытового, производственного и даже политического – есть фактор ограниченности ресурсов. «И пряников, кстати, всегда не хватает на всех», – с грустью замечает Булат Окуджава. Пряников, пирожков, денег, перспективных должностей, нефтяных месторождений – какая разница! Не хватает – вот что принципиально важно. И самый главный вопрос: по какой причине не хватает?

Эта книга посвящена конфликтам как социальному явлению. Слово «конфликт», как известно, восходит к латинскому *conflictus* – столкнувшиеся. Из-за чего же происходят столкновения – конфликты между людьми? – Получается, из-за дефицита жизненно важных продуктов, возможностей и прочего, что принято объединять под общим названием «ресурсы».

Некоторые специалисты-конфликтологи, практики и теоретики, утверждают, что конфликт – естественное состояние для общества. Поскольку, дескать, человеческие потребности неограниченны, а ресурсы – наоборот. Вот и сталкиваются люди там и сям, в стремлении отвоевать себе место под солнцем. Интересы при этом у каждого свои, оттого и конфликты неизбежны.

Но так ли это на самом деле? – Опуская громоздкие по форме, но простые по сути доказательства, отвечу: «Не так!»

Представления об ограниченности наших ресурсов и возможностей – всего лишь следствие ограниченности наших представлений.

Слишком сложно, чтобы стать афоризмом? – Ну, и ладно. Скажу проще: люди часто жалуются на отсутствие денег, но мало кто признается в нехватке ума.

Похоже, это кто-то уже говорил до меня? Ничего, верную мысль не грех и повторить.

К чему я веду? А вот к чему. Если представлять себе конфликт как неизбежное, самой природой предопределенное, столкновение в борьбе за ограниченные ресурсы, то управленческого решения выработать невозможно. Как в задачке с пирожками и едоками.

Как же в подобном случае развиваться? Что и кого развивать, если принимать жестко поставленные условия: пирожков пять, едоков – семь.

Есть ли альтернатива такому мировоззрению? Что можно предложить взамен?

Прежде всего следует распрощаться с мифом об ограниченности ресурсов. Ресурсы – энергетические, пищевые, социальные, нравственные и т. д. – ограничены лишь нашей неосведомленностью об истинном положении вещей. Эта ограниченность, таким образом, относительна и условна. С этим и нужно разбираться, решая любой конфликт, как задачу.

Например, ситуацию с пирожками можно переформулировать: «Как случилось, что несколько голодных людей оказались заложниками дефицита продовольствия? Что конкретно привело к этому? Где, кем и какая именно была допущена ошибка, и как можно ее исправить? Что нужно предпринять, чтобы не делить несчастные пирожки, а научиться печь их в необходимом количестве, еще и на продажу?»

Вот это и есть управленческий подход. Как говорится, почувствуйте разницу!

Не безнадежная констатация краха и тупика, а активный поиск выхода из неблагоприятно сложившейся ситуации. Установление причин произошедшего сбоя и профилактика будущих подобных конфликтов.

Это осознание случившегося как этапа социальных отношений, как следствия ранее произошедших событий. Осознание системное, контекстное. Это контекстный подход к исследованию конфликта, если хотите.

Один из важнейших принципов гносеологии, науки о познании, гласит: хочешь понять явление – поднимись на более высокий уровень обобщения. Собственно, это сейчас и предлагается читателю: хочешь научиться управлять конфликтом, уходя от разрушения в строительство, в развитие, – сумей увидеть этот конфликт в контексте предшествующих и последующих событий.

Только не думай при этом, что контекстом является трагическая и неизбежная нехватка ресурсов. Ведь это не так.

Ошибки – вот что предшествует конфликту и служит его основной причиной. Их необходимо выявлять и исправлять. Ошибки поведения, взаимодействия во всех социальных сферах.

Предлагаю подробно и обстоятельно об этом поговорить.

Глава 1. Как г-н Поляков задумал устранить своих партнеров по бизнесу, или Кое-что о «священном» праве частной собственности

Трудись, чтобы в твоей душе не умерли те крошечные искры небесного огня, что зовутся совестью.

Джордж Вашингтон

Начнем с наиболее актуального.

Тема управления конфликтами в производственной^[1] организации крайне важна и настолько же, на мой взгляд, запущенна. Чего только не говорят, не пишут о производственных конфликтах! И от многих концепций веет безнадежностью.

Дескать, конфликты эти неизбежны, поскольку у людей всегда есть и будут разнонаправленные интересы. Следовательно, главное в конфликте – не оплошать. Не дать другим манипулировать собой и, по возможности, научиться манипулировать другими, выстраивая выгодную для себя стратегию поведения.

А ведь это в корне неверно. Это изначально деструктивная точка зрения. Забегая несколько вперед, скажу: **«Наша главная задача – победить конфликт, а не дать конфликту одержать победу над деловыми отношениями».**

Когда-то я получал по почте журнал «НЛ Сити», в котором из номера в номер публиковались поучительные истории из жизни деловых людей. В каждой речь шла об ошибках, совершенных участниками бизнеса при построении взаимоотношений. Их общий итог был плачевен и закономерен – разрушительный конфликт.

Хитроумные авторы статей никогда не ставили в рассказанных историях точку – всегда многоточие. И всякий раз спрашивали читателей: «Как поступить героям, чтобы избежать полного фиаско?» Очень интересный практикум для ума. И называлась эта рубрика «Психология успеха».

Предложенные к обсуждению ситуации комментировали менеджеры, юристы, финансисты и даже отдельные председатели советов директоров компаний. Вот только психологов среди комментаторов почему-то не было. Вопреки названию рубрики.

То ли редакторы журнала не удосужились найти специалистов по психологии бизнеса, то ли эти специалисты давали такие советы, что даже издавшие виды и привыкшие ко всему редакторы воздерживались от их публикации?

Не знаю, но считаю это несправедливым. Если уж психология, то пусть будет именно психология. Ведь в основе деловых отношений лежат прежде всего психологические закономерности, а не то, о чем думают многие. И даже то, о чем они непрерывно думают (я имею в виду деньги), на девяносто девять процентов – чистая психология.

Пытаясь объясняться на языке бизнеса, мы на самом деле говорим о своих надеждах, опасениях, нереализованных потребностях, неразделенной любви, о счастливом товариществе, мудрой человеческой зрелости, радости общения, об ответственности и самоуважении, и так далее, и тому подобное.

Только не каждый участник этих принципиально важных диалогов способен интерпретировать сказанное другими, как следует. Понять его истинный смысл.

В результате, казалось бы, произнесены разумные слова и удачно сделано дело – а в душе горечь поражения. «Послевкусие медной пуговицы», как сказал кто-то из великих. Но почему? И когда же мы научимся правильно понимать себя и других и действовать так, чтобы всем, без исключения, это было выгодно?

Вы полагаете, это утопия? Невозможно осчастливить всех? – А вот я берусь доказать обратное. Что вы на это скажете?

Я берусь доказать, что любой поступок только тогда принесет пользу человеку, когда он будет совершен в интересах других людей. Что не станет реальным победителем тот, кто, как ему кажется, обыграл другого. Его сиюминутная победа утонет в море поражений, неотступно следующих за подобными иллюзорными «выигрышами».

И я говорю не про какой-то зловещий и непознаваемый «перст судьбы», а про вполне внятные и поддающиеся анализу закономерности человеческого поведения. О существовании которых, кстати, обязан знать каждый.

Вижу, вижу, как некий, бойкий и молодой, господин досадливо машет рукой. Какая, дескать, ерунда! Я побеждал, побеждаю и буду побеждать всех, кто будет мне проигрывать. Жизнь – борьба. Пусть неудачник плачет!..

Отвечу этому развоевавшемуся юноше словами народной песни: «Головка победная – неразумная». Скольких господ постарше, поумнее и повлиятельнее, говоривших с горечью: «Деньги есть. Все есть. А счастья – нет», повидал я на своем веку! О чем они грустили? Чего никак не могли досчитаться в своей судьбе, пересчитывая в подвалах золотые цехины? Почему корили себя за прожитые зря годы, отмахиваясь от болтливых утешителей и молчаливых завистников?

Да, господа, у меня есть ключи от счастья, но они с трудом поворачиваются в головах предубежденных и скептически настроенных людей. Однако выход есть – будем рассуждать и искать логику нашей жизни вместе.

Похоже, они и вправду говорили о счастье. Они не знали, что это такое. А автор этих строк, стало быть, знает? – Да, знаю. И с удовольствием вам расскажу.

Впрочем, для начала мы спустимся с небес на землю и займемся-таки одной из журнальных историй.

Значит ли это, что я весь наш разговор и дальше намерен строить на комментариях кем-то выдуманных сюжетов? Нет, разумеется. У меня

предостаточно собственных наблюдений, за тридцать-то лет профессиональной деятельности, сочетающей в себе управление и психологию. Но начинать полагается с разминки.

Давайте же разомнемся и мы, прежде чем приступить к серьезному исследованию причин производственных конфликтов (и вообще конфликтов), а также способов управления конфликтами. Итак, вот вам история^[2].

«Пайщик и гендиректор компании «Компсервис» Поляков отдает заказ на рекламу фирме своей жены. Это заставляет другого партнера, Федора Радченко, задуматься о правомерности сделок с заинтересованностью. Рассказ ведется от лица Радченко.

На отдыхе, плавая в бассейне, я неожиданно столкнулся с Егором Серовым.

– Знаешь, я тут на днях с Оганесяном говорил, – начал Серов. – Ну, ты знаешь Оганесяна?

Еще бы я не знал Оганесяна – владельца и генерального директора известного рекламного агентства «Лойра».

– Так вот, ему Алферов предложил выполнить крупный заказ, – по выражению моего лица Сергей понял, что я понятия не имею, кто такой Алферов. – Ты не знаешь Алферова? И «Жанет» тоже? Странно. В общем, это небольшое рекламное агентство, Алферов – его директор... Короче, Алферов получил заказ на масштабную рекламную кампанию в регионах. При том что фирма «Жанет» регионами не занимается. Но отказываться Алферов, конечно, не стал – он просто решил передать заказ «Лойре». Оганесян тоже не дурак, согласился. А потом как-то узнал, что сумма, которую Алферов обещал ему за работу, – лишь половина того, что получила «Жанет». А это очень неплохие деньги.

Такое случается сплошь и рядом. Видимо, заказчик заинтересован, чтобы деньги попали именно к «Жанет». Но при чем тут я? Серов, видимо, уловил мое недоумение.

– Я же сказал, – он придвинулся ко мне поближе, – странно, что ты не знаешь «Жанет».

Оказывается, заказчик рекламной кампании – фирма «Компсервис» (я, на минуточку, ее акционер). Мы действительно выходим в регионы и планируем проводить рекламную кампанию в нескольких крупных городах. И я знал, что фирма ищет подходящее агентство, и был уверен, что мы объявим тендер. А вот что заказ уже кому-то отдали, я слышал впервые. Почему разработку рекламной кампании поручили именно фирме «Жанет»? Все оказалось очень просто: этой фирмой владеет Жанна Полякова. «Компсервис» – частная компания, у нее три пайщика: Сергей Петрович

Поляков, Сергей Соловьев и я. Поляков еще и генеральный директор. Жанна Полякова, соответственно, жена Сергея Петровича. Получается, Поляков отдал заказ агентству своей жены и заплатил ей кругленькую сумму за работу, которую она просто не в состоянии выполнить».

Ситуация, в первом приближении, понятная. Хотя, по мнению некоторых экспертов, она характерна больше для прошедшего периода российского бизнеса, чем для наших дней. Дай-то Бог! В журнале ее комментируют трое специалистов: менеджер по закупкам, консультант по управлению бизнесом и адвокат. Все они – реальные люди, в отличие от придуманных персонажей кейса. Вот извлечения из их суждений:

Менеджер по закупкам: *«В условиях высокой инфляции и растущей конкуренции эффективность каждой инвестированной копейки приобретает особенное значение для любого рекламодателя. Не создав в компании прозрачных бизнес-процессов по выбору партнеров и не наняв ответственную команду профессиональных специалистов по рекламе, совладельцы бизнеса обречены на сомнения. Между компаньонами всегда наступает момент, когда доверительные приятельские взаимоотношения должны трансформироваться в прозрачные партнерские, иначе совместная собственность никогда не станет полноценным бизнесом. На месте Федора Радченко я бы не развивала конфликт с Поляковым, однако уже на ближайшем совещании поставила бы вопрос о срочном поиске менеджера по рекламе».*

Бизнес-консультант: *«Основная проблема «Компсервиса» в том, что акционеры заранее, «на берегу», не договорились, как будут вести дела, распределять прибыль и работать со связанными сторонами. Когда возникают ситуации, подобные описанной, то из-за потери доверия между партнерами бизнесу, скорее всего, грозит катастрофа... Партнеры, тем более, если такие разногласия возникли у них впервые, должны признать свои ошибки и пойти на компромисс. Раз они до сих пор не подписали соглашение о ведении совместного бизнеса, нужно постараться сделать это сейчас, чтобы в будущем работать четко и слаженно. Если попытка восстановить баланс интересов удастся – замечательно. Если нет, то партнерству придет конец».*

Адвокат: *«Закон говорит: договор, который директор одной компании заключает с другой компанией, принадлежащей его жене, – не что иное, как сделка с заинтересованностью. Такие сделки должны быть либо одобрены советом директоров, либо собранием участников или акционеров, причем заинтересованное лицо не имеет права голоса. Здесь решение директор «Компсервиса» принял единолично. Что тут можно предпринять? Сделку можно оспорить в гражданско-правовом поле либо*

дать ей уголовную трактовку. Можно, конечно, прийти к Полякову с юристом или хотя бы с правовым заключением, полученным у юриста. Но, предъявляя претензии Полякову, Федор должен понимать, что на него самого можно собрать еще больший компромат».

Обратите внимание: бизнес-консультант и адвокат в своих комментариях и советах исходят из того, что между партнерами по бизнесу изначально существует конфликт интересов, т. е. у каждого из них своя жизнь, свои взгляды и планы на настоящее и будущее. Каждый, спроси только его мнение, захотел бы всю фирму забрать себе – а как же иначе? Ведь все люди таковы.

Принимая эту позицию за основу, бизнес-консультант сетует, что партнеры не договорились заранее, не распределили между собой права и свободы. Ведь уже в процессе такого распределения они могли бы найти компромисс, «баланс интересов».

Адвокат, как и многие юристы, больше склоняется не к компромиссу, а к конфронтации. Он советует только более тщательно определиться с инструментом борьбы – будет ли это гражданский иск или уголовный процесс. Но честно предупреждает: можно нарваться на ответные действия. Сказано ведь: «Кто убивает, сам будет убит. Кто приказывает убивать – сам будет убит по приказу».

Менеджер по закупкам делает акцент на совершенствовании системы управления бизнесом. При этом не разводит партнеров, как бойцов-соперников, по углам. Называет их уважительно: «совладельцы». Но предупреждает о необходимости расставить в компании профессионалов на отведенные им места, а также о неизбежной трансформации приятельских отношений в полноценные партнерские.

Признаюсь сразу, эта точка зрения мне импонирует больше. Хотя и не вполне понятно, что именно сделает этих людей полноценными партнерами. Неужели юридически грамотно оформленные договоренности? – Верится с трудом. Залог их партнерства в успешном бизнесе. Но это – не единственное условие.

Поставьте себя на место Полякова. Вы круглые сутки «горите» на работе, тратите силы, нервы, здоровье. Это вы создали компанию «из миража, из ничего», из фантазий и относительно небольших первоначальных взносов соучредителей. И при этом вынуждены делиться с ними прибылью, успехом, хотя они настолько устроились из процесса управления, что даже не в курсе, кому отдаются важные заказы. Узнают об этом случайно, от знакомых. Захотите ли вы отдать им незаработанное? Точнее, заработанное вами в поте лица? Только не надо торжественных поз. Скажите прямо и честно: «да» или «нет»?

Пока вы думаете над ответом, я тот же вопрос задам грузчику, которому два его приятеля купили складчину лямку и брезентовые рукавицы, а сами ушли по своим делам.

Пока они прохлаждались (а может быть, что-то приобретали для себя, кто знает), этот грузчик перетаскал пять тонн груза и заработал три тысячи рублей. И вот его друзья возвращаются и требуют отдать им две тысячи из трех. «А как же, ведь мы – партнеры!» – Заявляют они. – «Мы же дали тебе орудия труда. Что бы ты был без них?»

Грузчик, в отличие от искушенных юристов, знает, что следует им ответить. Он – честный и справедливый человек – вернет им лямку и рукавицы, оплатит их почасовую аренду. А в следующий раз возьмет все необходимое ему для работы там, где дешевле. И прибыль оставит себе. На развитие предприятия.

А как же «священное» право частной собственности? – К черту его! «Наследовать достоин только тот, кто может к жизни приложить наследство». Это Гете сказал, в своем бессмертном «Фаусте». А эта вещица посильнее Гражданского кодекса.

Тот, кто пытается объявить право частной собственности священным – незыблемым и нерушимым несмотря ни на что – лишь ставит неоправданную заплату на прорехе в системе управления общественными ресурсами.

Да, собственник должен быть уверен, что все, чем он управляет, по праву принадлежит ему. Иначе он откажется от управления. Кто же спорит? Только право это распространяется на весь период управления собственностью. И заканчивается с окончанием этого периода.

Управлять – значит возвращать обществу обогащенный ресурс, некогда взятый в управление. То есть брать меньше, а отдавать больше, в большем количестве и лучшего качества, чем было.

Управляя предприятием, я не разбазариваю его, а наращиваю его мощности. Управляя автомобилем, извлекаю из него потенциал транспортного средства и создаю условия для его многолетней бесперебойной эксплуатации. Плюс к тому, в процессе управления я дополняю и развиваю возможности, заложенные в автомобиль его производителем. Управляя людьми – совершенствую их личности, повышаю качество их адаптации к среде обитания.

И если это действительно так, если я умею управлять по-настоящему, созидая и развивая, то совершенно ни к чему закреплять за мной объект управления сургучом и гербовой печатью. **Способность управлять – только это определяет мое право на управление. И ничто другое.** А если я управляю плохо, т. е. уничтожаю вверенный мне ресурс, то никакое право владеть им не может называться «священным». Разве не так?

Теперь о «конфликте интересов». Нет такого конфликта. Дело обстоит с точностью «до наоборот». Вначале между людьми возникает конфликт, и они решают прекратить отношения, а уже потом начинают переживать различие интересов. Противоположность интересов, таким образом, не причина, а закономерное следствие конфликта.

Если я не вижу перспективы у нашего партнерства, то зачем же я оставлю тебе совместно нажитый потенциал? А с чем же я тогда приду в новые, приемлемые для меня отношения?

Что в нашем примере натворил г-н Поляков? Обманул партнеров, отдав заказ втридорога фирме своей жены? – Да, но не это главное. Гораздо важнее то, что он изъял часть потенциала управляемой им компании и тем самым ослабил ее. Ведь он мог напрямую отдать заказ исполнителю, а не действовать через посредника. И тогда эффективность инвестиций в рекламу существенно возросла бы, как об этом и говорит один из экспертов.

Но разве же Поляков этого не знал? Или он плохой управленец? Нет, он грамотный и опытный менеджер. И действовал он сознательно.

Страшно не то, что Поляков дал подзаработать своей жене за счет «Компсервиса», а то, что он, судя по его поступку, не видит будущего у этой компании.

Если бы он видел это будущее, он сам не упустил бы случая заработать большие деньги, но не посредством слабой фирмочки «Жанет», а за счет вверенного ему большого и сильного «Компсервиса». Вместо этого он усиливает «Жанет» и ослабляет «Компсервис». Почему?

Ответ нами дан выше. Он не видит смысла сохранять «Компсервис» в прежнем виде, в том же составе совладельцев. Он хочет работать только на себя. И не потому, что этого якобы хотят все и всегда. Чепуха! Людям гораздо выгоднее работать вместе. Но только на равных вместе. А не так, как в «Компсервисе» – один с сошкой, а семеро с ложкой.

Два так называемых «партнера» Полякова таковыми, по сути, не являются. Вот откуда мои сомнения по поводу возможности установить между ними полноценное партнерство. Они слишком далеки от дела. Они – рантье. Пользуются правом собственности по закону, а не по реальному вкладу в управление. **А все революции в мире, как известно, совершаются против рантье.**

Вот и г-н Поляков пытается совершить мини-революцию в отдельно взятой компании, ползучую и бесшумную. Цель которой – ликвидировать людей, бесполезных для бизнеса, но претендующих на долю в прибыли. Ликвидировать, к счастью, не физически, а социально, управленчески. И отговорить его от этого невозможно.

Припугнуть? – Да, это подействует на какое-то время, пока Поляков не найдет выхода из положения и не начнет действовать хитрее, но с той же целью. Уступить ему, чтобы и впредь делал все, что хочет? Так он постепенно вынет у номинальных партнеров из кармана все принадлежащие им юридически, но не управляемые ими ресурсы.

И компромисса между такими партнерами не может быть. Компромисс – это частичные уступки. Я еще понимаю, зачем партнерам-рантье уступать в чем-то Полякову. Чтобы сохранить хотя бы часть своего влияния на бизнес. Но ему эти уступки ни к чему.

Неделовые партнеры ему мешают, как и любому на его месте. Вот почему в подобных случаях бессильны все договоренности «на берегу». На этом самом «берегу» никто не знает, как в дальнейшем поведет себя тот или иной партнер. Взять на себя можно многое, но вот справиться с этим... А если не справляешься, устраняешься от дел тем или иным образом – жди, когда тебя начнут отлучать от твоего бизнеса.

И воспротивиться этому невозможно, как и, скажем, проигнорировать закон всемирного тяготения. Или ты тянешь общую лямку, пополняешь наравне со всеми общую копилку, или – уступи место другому, уйди. Будешь сопротивляться – лишь ускоришь разрушение партнерства.

Однако, я думаю, пришла пора от иллюстраций, от отдельных, ничем пока не подкрепленных тезисов переходить к глубокому изучению сути конфликта. Ведь только такое знание позволит нам по-настоящему противодействовать этому деструктивному социальному явлению.

Кстати, тогда уж и ответим на вопрос, что должны делать партнеры генерального директора фирмы «Компсервис», чтобы не остаться с носом и придать своим отношениям взаимовыгодный характер.

А такой путь существует. Более того, существует только такой путь.

Наш разговор о сущности конфликта придется начать с обсуждения довольно простых и хорошо всем известных вещей. Но знайте, господа: повторяя в этой книге «затертые» истины, я ни в коем случае не хочу выказать неуважение к своему читателю. Просто мой опыт подсказывает мне, что большие ошибки на высоких уровнях обобщения, в процессе управления сложнейшими системами часто совершаются из-за пренебрежения чем-то простым и малым. Спиноза поскользывается на банановой кожуре.

Тенденцией последнего времени, по крайней мере, в России, является получение высшего и «над-высшего» образования при отсутствии полноценного среднего. Видимо, за этим кроется какая-то объективная закономерность. Все норовят сразу, без подготовки, нырнуть поглубже, обрести реальное дело, взять быка за рога.

Поэтому то, что существует на поверхности, многих не интересует. И, как следствие, решая серьезные задачи, мы нередко не принимаем во внимание элементарного. А зря. Ведь «элементарное» – это, как правило, «фундаментальное». И так называемые «прописные истины» существуют не для того, чтобы через них высокомерно перешагивать, а наоборот – чтобы учитывать их в каждом своем поступке. А вы как полагаете, господа?

Надеюсь, мы в этом вопросе единомышленники. Тогда – вперед. Обсудим нечто общеизвестное, само собой разумеющееся. А там, быть может, и до прозрений дело дойдет.

Глава 2. Как в поисках хлеба и зрелищ найти формулу счастья

Сознание плодотворности труда есть одно из самых лучших удовольствий.

Люк де Клапье Вовенарг

Когда труд – удовольствие, жизнь хороша! Когда труд – обязанность, жизнь – рабство.

Максим Горький

Однако я рискую потерять своего читателя. Чтобы вы, мои друзья, не заскучили прежде времени от рассуждений, на чей-то взыскательный взгляд, слишком пафосных и слишком общих, расскажу-ка я вам историю о двух кладоискателях! Точнее, о трех кладоискателях. Впрочем, вначале их было двое. Два взрослых и вполне серьезных человека увлеклись поиском кладов. И все у них было поначалу неплохо, но однажды один (назовем его в нашем рассказе Иван) предъявил другому (пусть его имя будет Петр) претензию унижительную и непустяковую. Иван обвинил Петра в воровстве. Дескать, взял Петр у Ивана старинную золотую монету «посмотреть» и не вернул. Петр клянется, что не было этого, а Иван, знай себе, настаивает: «Украл, украл. Видеть тебя больше не хочу. Не буду я с нечестным человеком дела иметь».

Эту конфликтную историю мне довелось исследовать в формате телевизионной программы, но в ней, поверьте, все настоящее – и персонажи, и претензии.

Познакомившись поближе с обоими кладоискателями, я обратил внимание на то, что Петр по характеру человек прямой и бесхитростный, чего нельзя сказать об Иване. Тот хитрован, себе на уме.

Петр и так, и по-другому оправдывался, приводил аргументы в свою защиту, уверял, что никаких мотивов украсть монету у него не было. Предлагал Ивану деньги в качестве компенсации, монету, похожую на ту,

что якобы у Ивана пропала, принес в подарок (монета была старинная, но не редкая). Иван твердо стоял на своем: «С обманщиком и воров я больше не общаюсь, такой напарник мне не нужен».

Зная природу конфликтов (о которой и рассказываю в этой книге), я прямо спросил Ивана: «Так почему вам Петр больше не нужен? Что в нем на самом деле не так?»

И проговорился Иван. «У меня, – говорит, – своего автомобиля нет, а у Петра есть. Но проходимость у него недостаточная. По бездорожью не проехать. А мне в руки попала карта заброшенной усадьбы – там вполне могут быть потерянные когда-то артефакты. Заманчиво! Но как туда добраться, если усадьба в глуши, вдалеке от цивилизации? Петр с его «паркетником» в этом деле не помощник».

«А кто помощник?» – Спрашиваю я. Иван нехотя отвечает: «Сергей».

И тут появляется третий кладоискатель. Оказывается, Иван уже давно познакомился с неким Сергеем – молодым человеком, владельцем мощного внедорожника-грузовика. Сергей попросился в команду, сказал, что тоже увлекается поиском кладов. Иван поразмыслил и решил, что Сергей – это хорошо, а Петр в этой новой конфигурации – «третий лишний». Остальное, как говорится, было делом техники.

Я не знаю, осознанно ли Иван оклеветал своего бывшего коллегу, чтобы иметь повод прогнать его с глаз долой, или ему и вправду Петр стал казаться человеком непорядочным, вороватым и опасным (такое «добросовестное» заблуждение может возникать у людей, решивших разорвать отношения по веским причинам). Но он это сделал. Иван создал ситуацию, при которой Петру невозможно больше было находиться в этой компании. И место для Сергея, с его чудо-машиной, освободилось.

О чем эта история? О том, господа, что в **основе конфликта лежит осознание объективного факта – партнерство перестало быть перспективным, оно уже не способствует, а препятствует развитию включенных в него людей, следовательно, оно должно быть разрушено.**

Кто-то скажет, что конфликт конфликту – рознь. В одной ситуации это действительно так, а в другой...

Нет, уважаемые коллеги, это общее для всех конфликтов основание. И, чтобы убедиться в этом, давайте вернемся к прерванным ненадолго теоретическим рассуждениям.

Всем нам не раз приходилось слышать, читать, в конце концов – убеждаться на собственном опыте, что человек по природе социален. Приходя в мир «чистой доской» (*tabula rasa*), неразумным и неопытным, человек постепенно вращается в систему общественных отношений,

приобретая под влиянием окружающих его людей знания, навыки, умения в различных областях жизни, становясь таким образом личностью^[3].

От рождения до драматического момента ухода из жизни человек не может обходиться без помощи окружающих. Зависимость индивида (каждого отдельного человека) от общества настолько велика и всеобъемлюща, что напрашивается вывод: не человек, а все *человечество* является разумным существом, населяющим планету Земля. Каждый из нас, родившихся и живущих, получает шанс приобщиться к этому разумному существу, стать его частью, получив в индивидуальное пользование свою долю «разумности». Принадлежность к обществу дает возможность индивиду выжить. Да, именно выжить^[4].

Для продолжения разговора на эту тему следует ввести в него новое понятие: *потребность*. **Потребность – это условие, без соблюдения которого жизнь невозможна.**

Если мы живем для того, чтобы жить, т. е. продлить свое существование и обеспечить его приемлемое качество (а ничего более значимого и внятного мы не можем себе представить), то, следовательно, наше поведение, все наши поступки – понимаем мы это или нет – направлены исключительно на создание условий для продолжения жизни. Иными словами, на удовлетворение потребностей.

Когда потребности удовлетворены (условия для жизни созданы), то выживет не только индивид, но и тесно связанные с ним группы людей, и, в конце концов, человечество в целом.

В этом смысле все мы – эгоисты. Природа поступила очень мудро. Она не стала дожидаться, когда у большинства людей сформируется высокое, светлое, но весьма далекое от повседневности намерение облагодетельствовать окружающих, жертвуя собой в интересах других. Она вложила стремление быть общественно полезным, служить всем, служа себе, в самое существо человека.

Потребность приносить пользу обществу каждый из нас переживает по-своему – далеко не всегда просто, не однозначно, но каждый рано или поздно убеждается в том, что любые попытки устроить свою жизнь без тесного сотрудничества с обществом не просто ошибочны, они бессмысленны.

Впрочем, не будем спешить. Потребности человека заслуживают подробного обсуждения. В отличие от животных, для которых «выжить» означает иметь возможность питаться, спастись от врагов и размножаться, наши потребности значительно более разнообразны.

Сфера потребностей человека («первый круг»)

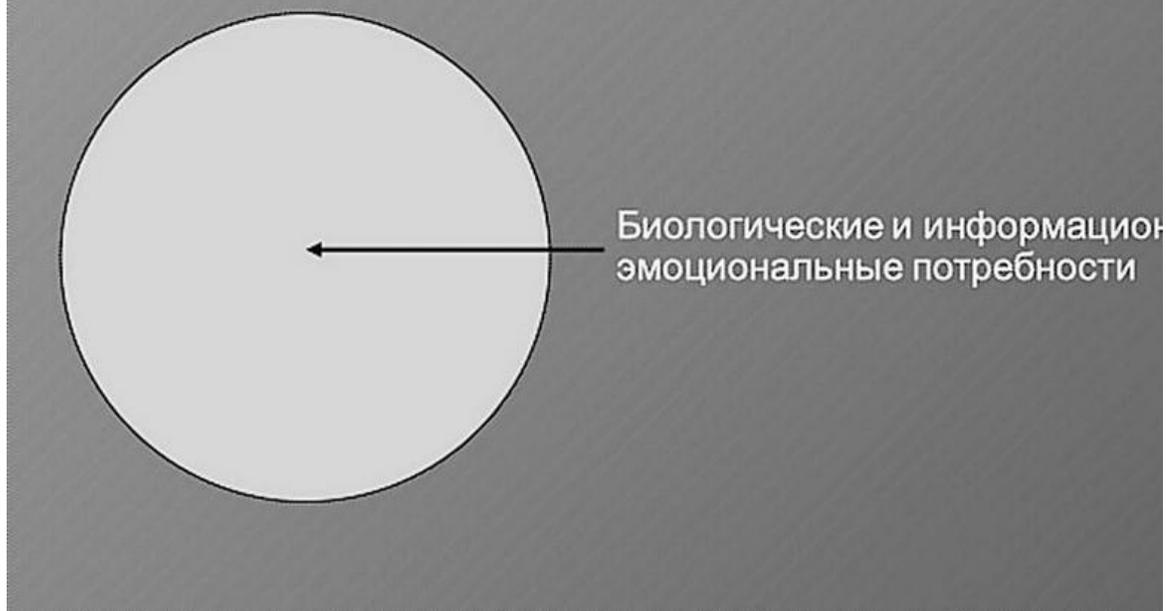


Рисунок 1. Первый круг потребностей

Знаменитый психолог Абрахам Маслоу^[5] нарисовал целую «пирамиду» этих необходимых для жизни условий, где каждая группа потребностей образует свой уровень. В ее основании – потребности организма (нужды). Выше них – потребности в безопасности, в социальном окружении (необходимость с кем-то общаться, взаимодействовать), в социальном статусе, в самоуважении. Венчает «пирамиду Маслоу» так называемая «самоактуализация» – потребность в непрерывном личностном росте, развитии.

С описанием потребностей человека, сделанным Маслоу, трудно не согласиться. Но расположение их в форме «пирамиды» вызывает некоторое сомнение – так ли это?

Действительно ли биологические потребности (в пище, воде, сне и т. д.) являются основой нашего существования? Правда ли то, что потребности вышележащего уровня становятся актуальными, насущными по мере

удовлетворения «нижележащих» потребностей (например, что человек переживает потребность приобрести положение в обществе лишь после того, как насытился, отдохнул и перестал бояться)? Зависит ли качество нашей жизни от уровня актуальных потребностей? Иначе говоря, те, для кого актуальна потребность в безопасности (кто чувствует себя в опасности), живут ли хуже, чем те, кто думает о необходимости сменить профессию? – Вроде бы да. А может, и нет.

Мне более понятна иная модель так называемой «потребностной сферы» человека. Если бы меня спросили, как соотносятся между собой потребности, я нарисовал бы несколько концентрических окружностей.

В самую первую – внутреннюю – окружность я поместил бы **биологические** (физиологические) **потребности** человека, т. е. условия, необходимые для успешной работы организма, а также **информационно-эмоциональные потребности**.

С биологическими потребностями, надеюсь, все ясно. Без воздуха человек не проживет и пяти минут, без воды и без сна – недели, без пищи – месяца, на лютном холоде или в изнуряющей жаре не выдержит и нескольких часов...^[6]

А что это за «информационно-эмоциональные» потребности? Здесь в пору вспомнить, что люди наделены уникальной нервной системой, обеспечивающей осознанное поведение. Наша высокоорганизованная, чрезвычайно сложно устроенная психика требует все новой и новой информации, так же как, например, развитые мышцы нуждаются в постоянной тренировке, физической нагрузке, без которой их обладатель чувствует себя больным и разбитым. Ограничьте поступление к человеку информационных потоков – и он начнет сходить с ума, а потом, если опоздать с медицинской помощью, погибнет!

«Когда его... поместили в маленькую, с темным стеклом в высоком окне, сырую камеру... на него нашел ужас. Ужасна была эта благоустроенная мертвая тишина... мягкие шаги молчаливых, не отвечающих на вопросы людей... и сквозь тусклые стекла свет от поднимающегося солнца, темнота и та же тишина, те же мягкие шаги, и одни и те же звуки... Так нынче, завтра... Беганье, прыганье по своей клетке не помогало. От усиленного движения только делалась слабость и еще большее возбуждение нервов, делалась головная боль в темени, и стоило только закрыть глаза, чтобы на темном с блестками фоне стали выступать рожи лохматые, плешивые, большеротые, криворотые, одна страшнее другой». Так достоверно Лев Николаевич Толстой в рассказе «Божеское и человеческое» описывает развитие т. н. «тюремного» психоза. Герой рассказа, изолированный от людей, от событий, без преувеличения,

погибает в тюремной камере. И так было бы с каждым на его месте. Настолько велика наша потребность в информации!

То же следует сказать и об эмоциях. Во-первых, эмоции – это, как и интеллект, средство познания мира, поэтому по своему значению они могут быть приравнены к информационным потокам. Во-вторых, переживать эмоции полезно для организма, для психики человека, поскольку это способствует стабилизации происходящих в них процессов, оздоровлению.

Таким образом, для человека непосредственными условиями выживания (условиями жизнеспособности) являются: а) наличие всего необходимого для стабильного (без перегрузок, сбоев и отказов) функционирования его организма; б) наличие новой информации и эмоциональных впечатлений^[7]. На соблюдение этих условий мы и направляем все наше поведение, сознательно или интуитивно.

Обратите внимание на слово «непосредственными». Действительно, биологические и информационно-эмоциональные потребности, при их удовлетворении, *непосредственно* – сами по себе – обеспечивают выживание человека. Все прочие потребности, о которых речь впереди, представляют собой «условия для создания условий». Непонятно? Разберемся.

Начертим вторую окружность. В ограниченный ею круг поместим потребности, без удовлетворения которых невозможно выполнение условий первого (внутреннего) круга.

За счет чего индивид сможет обеспечить свое непосредственное выживание? Где он достанет «хлеб» (т. е. ресурсы для удовлетворения биологических потребностей), и кто ему предоставит «зрелища» (ресурсы для удовлетворения информационно-эмоциональных потребностей)? – Разумеется, их источником является социальная среда, общество^[8].

Исходя из этого, в следующий круг мы включаем **потребность в социальном окружении**.

Но не только, ибо сам факт наличия социального окружения еще не говорит нам ничего о том, какое место в нем займет индивид, какими ресурсами группы (в аспекте их объема и качества) он сможет воспользоваться: к чему он будет «допущен», а что останется за рамками его возможностей.

Представьте мысленно человека, идущего по улице города. Вокруг него люди, их много. Все они, в той или иной степени, обладают полезными ресурсами. А человек, которого мы представили, голоден и бесприютен. Он нуждается в помощи. Что же должно произойти, чтобы окружающие передали ему часть своих ресурсов, поделились с ним своим потенциалом жизнеспособности? – Он должен обозначить для них свою социальную

роль, ясно показать, на какие ресурсы он претендует и для чего он их собирается использовать.

Иными словами, речь идет о **социальном статусе** (положении в группе), обретение которого также является важнейшей потребностью человека.

Пусть он хоть сядет на корточки у стены и протянет руку для подаяния – и вот уже несколько монет окажутся у него на ладони. «Нищий», – подумают прохожие, и многие из них, каждый по своим мотивам, дадут ему денег. А если этот человек не подаяния станет просить, а, скажем, заглянет в компанию по подбору персонала и предъявит диплом о качественном высшем образовании и впечатляющее профессиональное резюме, то и ресурсный поток в его сторону, в его личное управление, будет адекватно мощным.



Рисунок 2. Второй круг потребностей

Социальный статус определяет, какого объема, качества и значения общественные ресурсы поступают в непосредственное управление индивида.

«На другой день Чичиков отправился на обед и вечер к полицмейстеру... провел вечер у председателя палаты... Потом был на вечере у вице-губернатора, на большом обеде у откупщика, на небольшом обеде у прокурора, который, впрочем, стоил большого; на закуске после обедни, данной городским главою... Словом, ни одного часа не приходилось ему оставаться дома... Он... умел хорошо держать себя. Говорил ни громко, ни тихо, а совершенно так, как следует. Словом, куда ни повороти, был очень порядочный человек. Все чиновники были очень довольны приездом нового лица. Губернатор об нем изъяснился, что он благонамеренный человек; прокурор – что он дельный человек; жандармский полковник говорил, что он ученый человек; председатель палаты – что он знающий и почтенный человек; полицмейстер – что он почтенный и любезный человек; жена полицмейстера – что он любезнейший и обходительнейший человек»^[9].

Дело дошло до следующего – третьего по счету – круга потребностей. Зададимся вопросом: что индивид должен сделать, какие условия соблюсти, чтобы у него появилось социальное окружение, готовое предоставить ему определенный статус? – Он должен стать хоть кому-то нужным. Он должен вести себя так, чтобы общество постоянно нуждалось в результатах его усилий, чтобы оно было объективно заинтересовано в нем. Это называется **самоактуализацией**. Быть актуальным для других людей, востребованным ими всегда, всю жизнь – еще одна потребность человека.

Как это понимать? Насколько это необходимо? – Это жизненно важно! Социальная природа человека означает, что у него принципиально нет возможности выжить в одиночку.

Если весь комплекс технологий поведения, ресурсов, посредством которых человек приспосабливается к среде обитания (выживает), обозначить как *адаптационный* — приспособительный – *потенциал*, то можно сказать, что индивид не обладает адаптационным потенциалом, обеспечивающим более-менее сносное существование. Чтобы жить, и жить качественно, каждый из нас обязан постоянно подпитывать свои возможности за счет адаптационного потенциала общества, который формируется усилиями всех – и ныне живущих, и ушедших поколений людей.

Адаптационный потенциал человечества (и образующих его социальных групп) несоизмеримо больше потенциала отдельного человека.

Вот почему нам всем необходим как воздух доступ к приспособительным возможностям – ресурсам и технологиям – которыми располагает общество.

«Всевозможными способами и путями природа учит людей согласию. Не довольствуясь выражением взаимного расположения на словах, она сделала так, что содружество стало не просто приятно, но и необходимо. Природа дала всем прочим живым существам оружие и средства для самозащиты... Только человека она оставила слабым и безоружным, способным защищать себя от общей опасности лишь в содружестве с другими людьми. Так необходимость создала города, общество, научила людей товариществу, научила их, сливая воедино слабые силы, давать отпор диким зверям и разбойникам. Поистине, ничто в мире не смогло бы уберечь человеческое дитя, особенно новорожденное, от гибели, если бы семья не выкармливала его и не заботилась о нем в полном согласии... Природа учит людей согласию и миру»^[10].

Но обществу нет резона делиться своим потенциалом без отдачи. Да, в самом начале нашей жизни, по факту нашего появления на свет, нам традиционно предоставляется некий ресурсный набор, без которого никому не выжить (пища, тепло, соответствующий уход).

Однако в дальнейшем – буквально с первых наших самостоятельных шагов – общество начинает пристально следить за нами и решать, насколько целесообразно продолжать эти ресурсно-технологические инвестиции в проект, называемый «индивид».

И мы своим поведением, своими достижениями, темпами формирования своего индивидуального приспособительного потенциала и его качеством *доказываем* окружающим, что мы им нужны, что на нас можно рассчитывать в совместном деле обеспечения выживания человечества.

Мы доказываем, что являемся послушными и прилежными детьми, готовыми перенять опыт наших родителей, способными учениками, на которых есть смысл тратить время и силы учителей, профессионалами, от которых зависят результаты труда всего коллектива...

И только при условии, что мы на каждом этапе нашей жизни объективно докажем свою полезность, актуальность (прошлые заслуги не учитываются, так как люди живут в основном настоящим и будущим), нам будет предоставлен доступ к ресурсам социальной группы (в объеме, соответствующем доказанной актуальности!).

Такова природа вещей. По этим законам живет любое предприятие, любая семья (осознает она это или нет), любая другая социальная группа. Законы управления поведением людей универсальны.

И важнейшее заявление: право на жизнь в обществе получает человек, соблюдающий принцип **«расширенного воспроизводства благ»**. Тот, кто своим трудом производит благ (материальных и нематериальных факторов жизнеспособности) больше, чем потребляет. А тот, кто потребляет благ больше, чем производит, обречен на исключение из общественной жизни. Тем или иным способом. Рано или поздно.

Сказанное относится и ко всем социальным группам. Что индивид! Государства, страны исчезают с лица земли после того, как становятся паразитами на теле человечества. Принцип необходимости расширенного воспроизводства благ объясняет многое и в индивидуальной, и во всемирной истории.

«Невозможно ступить ни шагу по этой земле без того, чтобы не соприкоснуться с ответственностью и долгом, который необходимо исполнить»^[11].

Таким образом, не будучи актуальным, человек потеряет связь с обществом, пропадет, погибнет. Самоактуализация – ключевая потребность.

Вдумаемся в значение слова «счастье». Нечего мудрить и растекаться мыслию по древу – его (это значение) уже открыл нам народ-языкотворец. Корень этого слова – «часть». Приставка «с» здесь означает нечто произошедшее, свершившееся.

Счастье, следовательно, это соучастие в общих делах, обретенное полноценное социальное партнерство^[12]. Любопытно, что латинский корень part в слове «партнерство» тоже означает «часть».

Являясь по природе своей социальным существом, человек действительно, как провозгласил когда-то русский писатель В.Г. Короленко, рожден для счастья, т. е. для полноценного, выгодного и приятного всем, взаимодействия.

Когда мы чувствуем себя счастливыми? – Когда мы кому-то нужны, кто-то ждет нас, надеется на нас, и мы, в свою очередь, не можем представить себе жизни без этих людей, без наших партнеров по социальному взаимодействию.

Недаром говорят: «Счастье – это когда утром непреодолимо тянет из дома на работу, а вечером – с работы домой». На управленческом языке это означает, что и трудовой коллектив, и семья в равной степени обеспечивают человеку эффективные и комфортные партнерские отношения.

Можно ли быть счастливым, не будучи актуальным? – Теперь мы понимаем, что нет. Разве что в иллюзиях (которые, кстати, воспроизводят в подобных случаях некий суррогат искомого социального партнерства).

«Он думал о благополучии дружеской жизни, о том, как бы хорошо было жить с другом на берегу какой-нибудь реки, потом через эту реку

начал строиться у него мост, потом огромный дом с таким высоким бельведером, что можно оттуда видеть даже Москву и там пить чай на открытом воздухе и рассуждать о каких-нибудь приятных предметах. Потом, что они вместе с Чичиковым приехали в какое-то общество в хороших каретах, где обворожают всех приятностью обращения, и что будто бы государь, узнавши о такой их дружбе, пожаловал их генералами...»^[13].

Но достаточно ли одной самоактуализации для счастья? А как же случаи, когда человек, казалось бы, вполне востребованный, играющий заметную роль в социальных отношениях, тем не менее, не чувствует себя счастливым? Ему трудно жить, он жалуется на отсутствие полноценного развития своей личности, на свою... Что? Как вы сказали? – Верно! Он жалуется на нереализованность.

Самореализация – вот еще одна важнейшая потребность. Она напрямую связана с эффективностью нашего поведения.

Гете блестяще сформулировал принцип, следуя которому можно достичь искомой эффективности (т. е. максимальной результативности при минимуме затрат на существование): **«Чтобы добиться чего-то значительного в жизни, нужно заниматься тем, что дается тебе легче всего, но делать это изо всех сил!»**. То есть тратить энергию не жалко и не сложно, если уверен, что тратишь ее в наиболее результативном направлении из возможных^[14].

Люди стремятся делать то, что у них получается, и получается лучше всего, при минимуме нерезультативных затрат. Это и есть самореализация.

Соединим органично самоактуализацию и самореализацию – и вот готовая (рациональная и объективная!) формула счастья.

Счастье – это состояние человека, который востребован обществом именно за те результаты, в которых он наиболее полно и эффективно выражает самого себя (свой потенциал)^[15].

Я счастлив, если людям нужно от меня то, что и мне самому доставляет радость и удовольствие... А как же быть с выражением: «У каждого – свое счастье»? – Согласиться с ним, конечно же! Поскольку у каждого из нас свой уникальный жизненный опыт, каждого окружают конкретные люди, по отношению к которым мы проявляем свою актуальность, с кем формируем социальное партнерство.

Характер такого партнерства, его цели и способы их достижения могут также быть самыми разнообразными. Однако, каковы бы ни были индивидуальные особенности жизни счастливых людей – их объединяют реализованные потребности в самоактуализации и, одновременно, в самореализации.

Счастье – это социальное партнерство на условиях востребованности и реализованности. Вопрос «Счастлив ли ты?» по сути означает: «С кем ты соучастлив? Есть ли у тебя общее дело с комфортными и продуктивными товарищами?»

Итак, вот какие нарисовались круги.



Рисунок 3. Три круга потребностей

Но, право, круги ли это? Я решился критиковать Абрахама Маслоу за его «пирамиду», а сам? Увы, приходится признать, что и предложенная уважаемому читателю модель потребностной сферы человека не без изъяна.

Согласно этой модели получается, что выживание индивида возможно при соблюдении ряда необходимых условий биологического и информационно-эмоционального характера («первый круг потребностей»).

Эти условия могут быть созданы индивиду лишь при наличии социального окружения и определенного положения – статуса – в нем («второй круг потребностей»).

Будет или не будет предоставлена индивиду возможность войти в социальную группу и обрести в ней некоторый статус, зависит от степени его актуальности для общества и эффективности его поведения («третий круг потребностей»). Кажется, все верно.

Но разве результативность поведения не зависит, скажем, от объема и качества питания, продолжительности сна? Разве выбор правильного (обеспечивающего высокую поведенческую эффективность) направления самореализации возможен в изоляции от общества?..

Да, в реальности все потребности пребывают во взаимном влиянии, все они взаимообусловлены. Неудовлетворенность хотя бы одной из потребностей резко снижает качество жизни и ставит ее под угрозу.

Это как течь в корпусе корабля – даже если все остальные элементы конструкции в порядке, корабль с пробоиной все равно начинает тонуть.

Существует ли вообще такая геометрическая фигура, которая могла бы во всей полноте выразить отношения между потребностями? Если да, то это, скорее, кристаллическая решетка, где каждый элемент равно обуславливает и поддерживает существование всех остальных элементов.

С этой поправкой сказанное выше вполне объективно, на мой взгляд, рисует реальную картину. И этими представлениями о потребностях человека мы будем руководствоваться в наших дальнейших рассуждениях.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Как, по вашему мнению, соотносятся понятия «потребность в самореализации» и «эффективное поведение»? Объясните своими словами смысл понятия «самореализация».

2. С какой из потребностей более всего связано присущее каждому человеку чувство долга?

3. Приведите пример совместного формирования группой «адаптационного потенциала».

Глава 3. Как люди строят свои отношения и какие опасности подстерегают их на этом пути

Отдельный человек слаб, как покинутый Робинзон. Лишь в содружестве с другими людьми он может сделать многое.

Артур Шопенгауэр

Зачем мы так увлеченно обсуждали потребности? Даже счастье смогли объяснить. А к чему? Какое это имеет отношение к конфликту? Терпение, господа.

Мы выяснили нечто принципиально важное. Человек в своем поведении руководствуется стремлением выжить, и его жизнеспособность обеспечивается за счет приспособительного потенциала (ресурсов, технологий) общества, с которым индивид непрерывно взаимодействует.

Получается, чем обширнее и качественнее возможности общества, тем лучше живет его членам – людям. Следовательно, каждый человек кровно заинтересован в развитии адаптационного потенциала общества, так как чем больше он в него вкладывает, работая на социум, тем больше получает из него для удовлетворения своих собственных потребностей.

Удовлетворяя свои потребности все более полноценно, человек развивается, совершенствуется в самореализации, увеличивает самоотдачу и тем самым наращивает общественный потенциал и расширяет свой доступ к нему. И так по восходящей.

Интересное кино! Самое время приступить к более подробному исследованию процесса социального взаимодействия.

Попробуем нарисовать подобие графика развития отношений между людьми (т. е. социальных отношений). На этом графике (см. рисунок 4) вертикальная ось отображает качество жизни (Q), а горизонтальная – продолжительность отношений (время, t).

Качество жизни? Что это такое? – Ну как же, друзья, разве мы с вами не условились понимать «качество жизни» как полноту удовлетворения потребностей? Нет? Так давайте условимся.

Обратите внимание: ни вертикальная, ни горизонтальная оси нашего графика не имеют делений. Это не случайно. Качество жизни трудно отградуировать. И время, в течение которого развиваются события, тоже. Ведь продолжительность одних и тех же стадий процесса социальных отношений в разных группах людей бывает различной.

У кого-то на прохождение стадии уходят месяцы, годы, а у кого-то все пролетает за считанные часы. Поэтому нет смысла в каких-либо делениях. Тем более что график отражает общие принципы (концепцию) развития взаимоотношений в социуме.

Получается, горизонтальная ось – ось времени – отделяет область отрицательного качества жизни (ниже оси) от положительного (выше оси). Пересечение этой оси графиком, идущим снизу вверх (о чем речь пойдет дальше), означает переход качества жизни из негативного в некое позитивное состояние^[16].

Вполне корректно называть область на нашем графике, связанную с отрицательным качеством жизни, **зоной рискованной жизнеспособности**. А область, отражающую положительное качество жизни – состояние удовлетворенности потребностей – **зоной устойчивой жизнеспособности**.

Обозначение «**t₀**» – момент начала отношений. Обратите внимание, что в этот момент (**t₀**) отметка **Q₀** находится ниже горизонтальной оси, в зоне рискованной жизнеспособности.

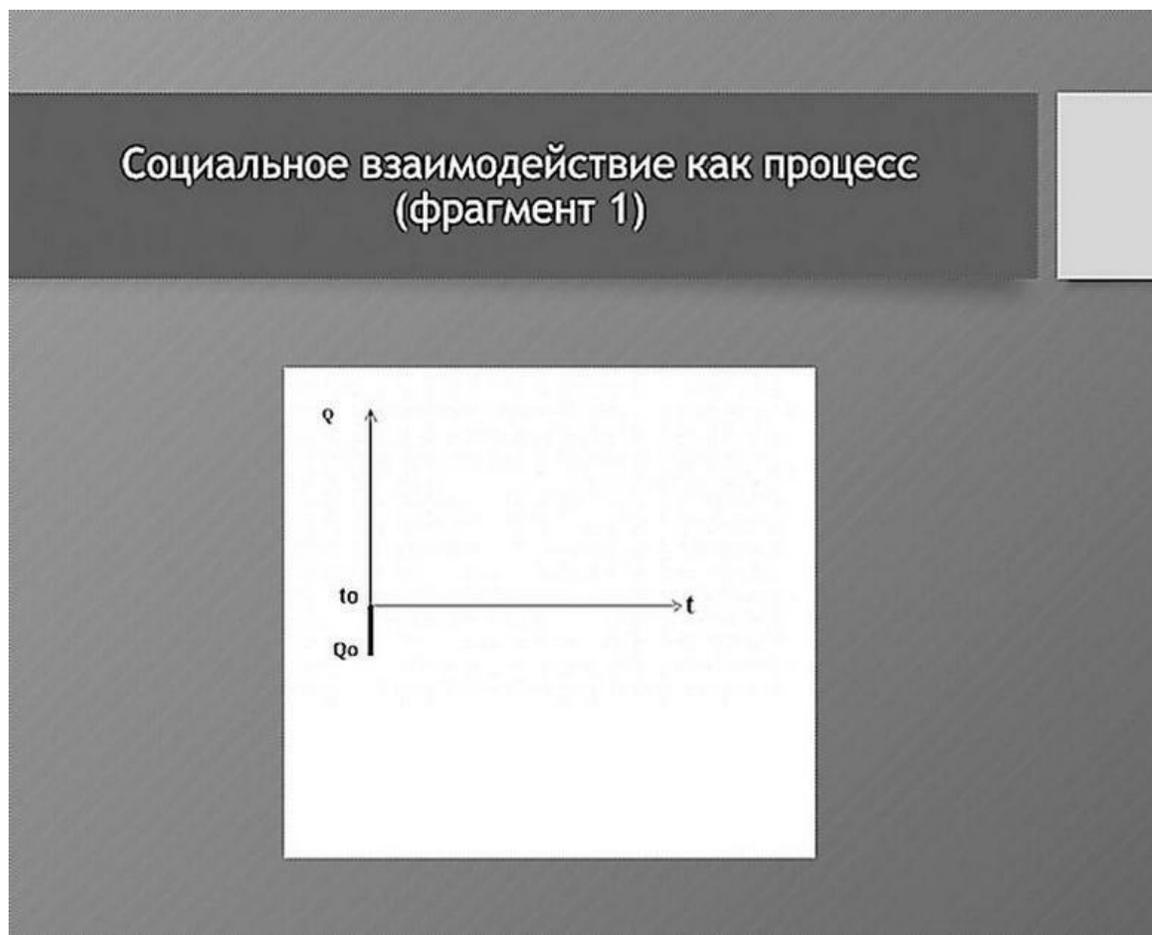


Рисунок 4. График развития социальных отношений (фрагмент 1)

Тем самым мы хотим сказать, что люди^[17] до вступления во взаимные отношения не были удовлетворены качеством собственной жизни. Им было тяжело жить друг без друга. Иначе никто из них не стал бы тратить свои ресурсы (силы, время, информацию, деньги и т. д.) на поиски партнера.

Так, человек, счастливый в браке, не задумывается о создании новой семьи, а успешный в работе, удовлетворенный своим профессиональным статусом и перспективами его развития – не мечтает о новом поприще^[18].

Таким образом, часть вертикальной оси от **to** до **Qo** (жирная линия на рисунке 4) можно назвать «*нижним мотивационным отрезком*», поскольку этот отрезок отражает^[19] степень негативного психологического напряжения, ставшего «первоначальным толчком» к поиску партнеров. Чем длиннее этот отрезок, тем острее желание их обрести.

Приехал, например, человек в чужой город, стал жертвой жуликов и оказался один, без друзей, денег и вещей. Конечно, он обрадуется первому, кто предложит ему кров, пищу и работу. И не станет привередничать. Слишком велико негативное напряжение от потери качества жизни (большой «нижний мотивационный отрезок»).

Совсем другое дело, когда индивид, относительно благоустроенный, чего-то (сам пока не знает – чего именно) недополучает в контактах с окружающими. Он, конечно, будет искать более качественных отношений – потребности не могут оставаться без удовлетворения. Но интенсивность этих поисков будет невелика, а требовательность к новым партнерам, напротив, значительна («нижний мотивационный отрезок» маленький).

Итак, как только люди, нацеленные на партнерство, встретили друг друга, качество жизни каждого из них (и обоих вместе) стало прогрессивно повышаться. График в виде диагонального отрезка, выходящего из точки **Qo**, направился вверх (рисунок 5).

Социальное взаимодействие как процесс (фрагмент 2)

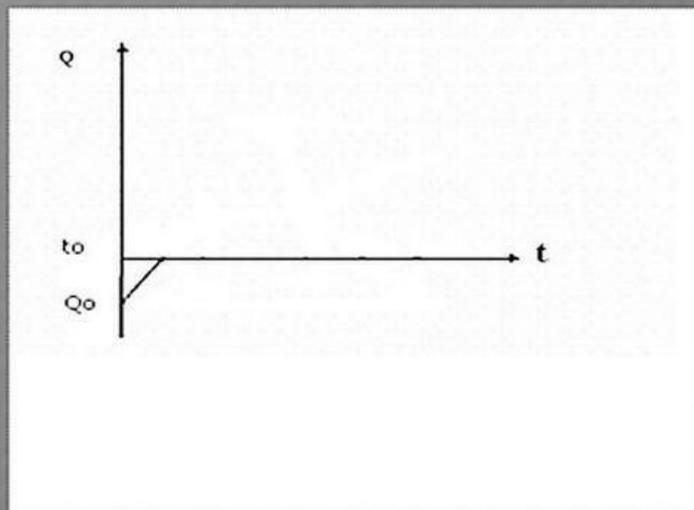


Рисунок 5. График развития социальных отношений (фрагмент 2)

За счет чего стало повышаться качество жизни? – А за счет объединения потенциалов участников взаимоотношений в адапционный потенциал созданной ими социальной группы, которым теперь могут пользоваться партнеры в своих интересах, для удовлетворения, в том числе, индивидуальных потребностей^[20].

Представьте себе одинокого человека, грустно сидящего за столиком в углу кафе. Ему очень нужно, чтобы кто-нибудь обратил на него внимание, ему не с кем поделиться важными для него мыслями, радостями и печалью. Вдруг некто, столь же одинокий, преодолев робость, подходит и просто садится рядом, на свободный стул... Уже хорошо! Неудовлетворенная прежде информационно-эмоциональная потребность на миг перестает «грызть позвоночник».

Кто ты, незнакомец? Интересен ли я тебе? Чем ты мне можешь быть интересен?... А если они – эти одинокие прежде люди – заговорят,

познакомятся, проявят друг к другу внимание, выразят и реализуют желание помочь?

«Тебя заинтересовал модный спектакль? Прекрасно, моя сестра играет в этой пьесе, во втором составе. Может познакомить с режиссером». – «У тебя проблема с трудоустройством? Мой дядя Сигизмунд – владелец фирмы, активно набирающей персонал»... Отношения стартовали, и они будут развиваться, повышая качество жизни. До каких высот? – Посмотрим.

«– Честное слово, – вымолвил Ипполит Матвеевич, чувствуя неожиданную зависимость от разговорчивого молодого человека, ставшего на его дороге к брильянтам, – честное слово, я подданный РСФСР, в конце концов, я могу показать паспорт...»

– При современном развитии печатного дела на Западе напечатать советский паспорт – это такой пустяк, что об этом смешно говорить... Один мой знакомый доходил до того, что печатал даже доллары. А вы знаете, как трудно печатать американские доллары? Там бумага с такими, знаете, разноцветными волосками. Нужно большое знание техники. Он удачно сплавлял их на московской черной бирже...

... Тут Ипполит Матвеевич, доведенный до отчаяния историями о знакомых Бендера и видя, что его не собьешь с позиции, покорился.

– Хорошо, – сказал он, – я вам все объясню.

«В конце концов, без помощника трудно, – подумал Ипполит Матвеевич, – а жулик он, кажется, большой. Такой может быть полезен»...

... А уже через час оба сидели за шатким столиком и, упираясь друг в друга головами, читали длинный список драгоценностей, некогда украшавших тещины пальцы, грудь и волосы»^[21].

На следующем рисунке (рисунок б) график стремится вверх и пересекает горизонтальную ось в точке **t1**.

Социальное взаимодействие как процесс (фрагмент 3)

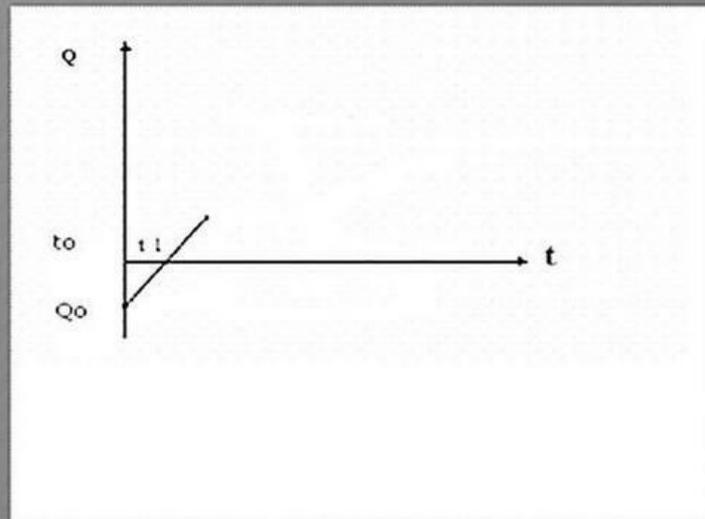


Рисунок 6. График развития социальных отношений (фрагмент 3)

Это говорит нам о том, что отношения партнеров привели к значительному росту адаптационного потенциала, находящегося в совместном пользовании, что, в свою очередь, обеспечило ощутимое повышение качества жизни.

На этом этапе (отрезок графика от точки t_1 и выше) партнеры впервые почувствовали не просто желательность, а необходимость продолжения отношений. Вместе им стало объективно и субъективно легче, чем порознь. Повысился качественный уровень и объем потребностей, удовлетворяемых во взаимодействии. Жить стало лучше, жить стало веселее.

Здесь, господа, мы задержимся для того, чтобы ввести в наш диалог еще одно важное понятие: *референтность* (от лат. *refere* – сопоставлять, сравнивать, сообщать).

Референтность в социальной психологии означает привлекательность, значительность, авторитетность. Иными словами, это наличие неких

ценностей (в широком смысле), которые важны для продуктивного взаимодействия, с которыми люди соотносят свое поведение.

Обладать референтностью, как качеством, могут как группы, так и индивиды. Например, та или иная социальная группа является референтной для других групп, для своих членов, для людей, не входящих в ее состав, когда она служит для них примером для подражания, вождельным объектом, к которому ох как хочется примкнуть, арбитром в решении принципиальных споров...

Референтная для меня группа – та, чьи цели я разделяю, на чье мнение я ориентируюсь в своих поступках. То же самое – референтный индивид. Это человек, с которым мне очень важно выстроить и развивать отношения. Одним словом, референтные партнеры – это «свои», в противовес остальным – «чужим», посторонним.

«Эллиот был ревностным католиком. Еще в первые свои парижские годы он повстречал некоего аббата, известного тем, скольких безбожников и еретиков он вернул в лоно истинной церкви. Аббат этот усердно посещал званые обеды и блистал остроумием. Своим духовным руководством он удостаивал только богачей и аристократов... Эллиоту было лестно убедиться, что аббат хорошо о нем осведомлен... Аббат толковал о религии мудро и мягко, проявил терпимость, широту взглядов и современность подхода. В его изображении церковь предстала перед Эллиотом как некий клуб для избранных, в котором воспитанному человеку ради собственного престижа просто необходимо состоять членом. Через полгода он был туда принят. Обращение его в сочетании с щедрыми пожертвованиями на католическую благотворительность открыло перед ним двери нескольких домов, в которые он до того не имел доступа»^[22].

При каких условиях группа или индивид становятся референтными для кого-то? – Это происходит, когда потенциал данной группы (или данного индивида) по объективным причинам начинает играть ключевую роль в жизни этих людей.

Так, на определенном этапе жизни молодого человека вуз, о существовании которого он раньше не догадывался, становится для него референтным, и он начинает без устали трудиться, нервничать, готовясь к вступительным экзаменам; став студентом, старается выполнять все требования преподавателей – лишь бы успешно завершить учебу и стать дипломированным специалистом. Когда его, уже как специалиста, пригласят в профессиональную организацию, предоставляющую возможность для дальнейшего развития его личности в избранном направлении, он начнет внимательно прислушиваться к мнению руководителей, ведущих

работников этой организации – всех тех, от кого зависит получение доступа к ее ресурсам. Они станут для него референтными на новом этапе жизни^[23].

Референтность, таким образом, определяется актуальным значением адаптационного потенциала. «Своими» – референтными – для человека становятся те люди, партнерство с которыми объективно повышает его жизнеспособность.

Переход графика через горизонтальную ось – в точке t_1 – и вхождение его в область позитивного качества жизни как раз и означает *превращение участников отношений в референтных друг для друга партнеров*. Субъективно они при этом, как уже было сказано, переживают и желательность, и необходимость продолжения отношений, дорожат совместными достижениями.

Самое время сформулировать один из базовых законов саморегуляции общества – **закон референтных отношений**.

Ранее – надеюсь, вы помните об этом – мы обсудили *принцип расширенного воспроизводства благ*: жизнеспособность, как совокупность приспособительных качеств, как доступ к широким и разнообразным адаптационным возможностям дается не каждому. А лишь тому, кто научился производить социальных благ больше, чем потребляет. Те же, кто систематически преимущественно потребляют блага, мало что производя взамен, жизнеспособности лишаются. Каким образом? – По-разному, но с одним и тем же результатом.

Важнейшую роль в процессе постепенной утраты жизнеспособности из-за потери взаиморазвивающего контакта с обществом играет депрессия. Механика психологической и социальной деградации примерно такова: баланс производительности и потребления заметно сместился в сторону потребления – окружающие стали удаляться от того, кто на них паразитирует – объективно уменьшились адаптационные ресурсы, возросло напряжение неостребованности и нереализованности, возникла тревога – пропало чувство осмысленности жизни, возникла депрессия. И далее порочный круг замыкается: чем тяжелее депрессия, тем меньше производительных сил и мотивов.

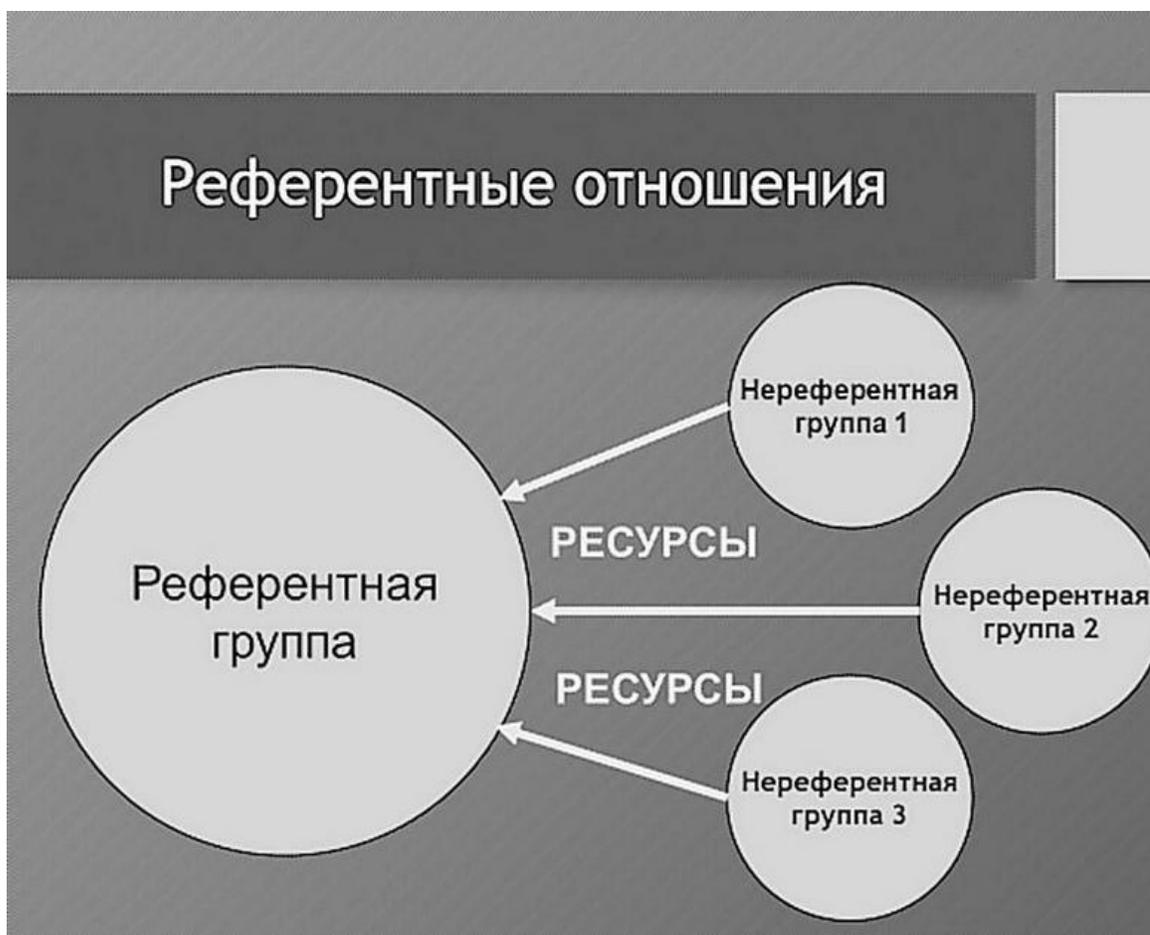


Рисунок 7. Закон референтных отношений

Закон референтных отношений тоже относится к стержневым принципам социального взаимодействия. Он соблюдается всегда. О нем можно знать или не знать, но подчиняются ему все люди, без исключения. Вот как он формулируется.

Референтная группа всегда является акцептором (получателем) ресурсов, а нереферентная группа всегда является донором ресурсов.

Иначе говоря, референтные партнеры – «свои» – активно и добровольно приносят в свой общий потенциал все ресурсы, которыми только располагают. А из нереферентных групп – осознанно или инстинктивно – изымается все, что только можно изъять.

Нереферентные группы – те, к которым человек принадлежит по обязанности, вопреки его желанию, истинному стремлению обрести «своих».

Отличить референтную группу от нереферентной легко. Достаточно понаблюдать за человеком: с кем он охотно проводит время, куда бодро направляется (и направляет свои помыслы), а кем, напротив, тяготится, откуда спешно удаляется при любой возможности.

По сути, референтная группа – оазис жизнеспособности. Здесь человек по-настоящему востребован и реализован, здесь ему предоставляются все адекватные возможности для развития, здесь он счастлив. А нереферентная группа – каторга, вытягивающая из человека силы, деморализующая его. Понятно, что общество заинтересовано, чтобы референтных групп становилось все больше, а нереферентных – как можно меньше. В этом смысл закона референтных отношений.

Вернемся к графику социального взаимодействия. Что же происходит дальше?

График (см. рисунок 8) переходит в горизонтальную фазу (точка **t2**). Качество жизни партнеров перестает расти и «застывает» на каком-то достигнутом уровне. Что случилось? – Попробуем разобраться.

Социальное взаимодействие как процесс (фрагмент 4)

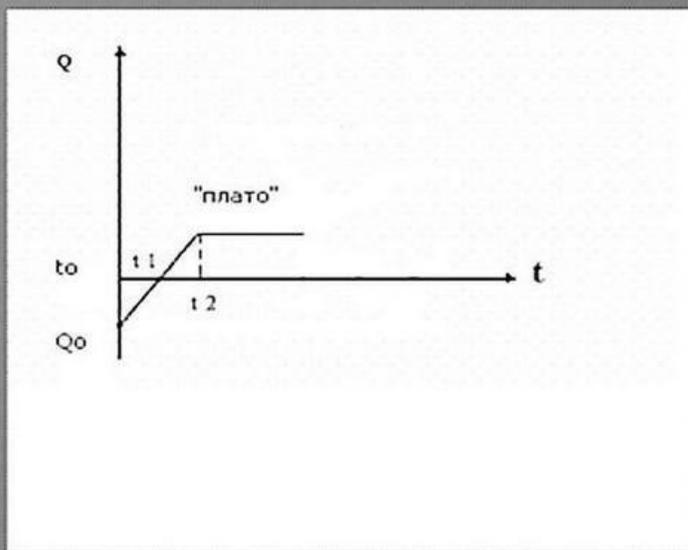


Рисунок 8. График развития социальных отношений (фрагмент 4)

Причина появления на графике горизонтального отрезка (назовем его фаза «плато») в том, что партнеры передали друг другу в пользование все, что имели, чем обладали на данном этапе своей жизни. Раскрыли друг перед другом все свои возможности. Их совместный адаптационный потенциал достиг максимума (мы осознанно рассматриваем ситуацию, когда индивидуальный потенциал партнеров не вырос с момента начала их отношений).

К примеру, до их знакомства она умела жарить яичницу и котлеты, он — сверлить в стенах дырки электродрелью. Раньше он ел всухомятку, радовался и бутерброду, а она вынуждена была раскладывать посуду, книги и фотографии где попало. Создав партнерство, они ничему новому не научились, но, тем не менее, стали весьма сносно питаться и развесили по стенам необходимые полочки, карнизы, дорогие сердцу семейные фото... Им значительно легче, комфортнее быть вместе, чем порознь. На качество

жизни они пока не жалуется. Напротив, они весьма довольны тем, что нашли друг друга.

Возникновение в отношениях фазы «плато» – очень коварное явление. С одной стороны, оно, как будто, естественно. Человеку на самом деле не очень-то свойственно заглядывать в будущее, он сосредоточен на настоящем («будет день, будет и пища»). Поэтому достижение комфорта (а мы говорим о достаточно высоком, позитивном качестве жизни) воспринимается многими как хороший результат совместных усилий, и у многих возникает убеждение, что ничего не нужно менять («от добра – добра не ищут», «лучшее – враг хорошего»).

Социальное взаимодействие как процесс (фрагмент 5)

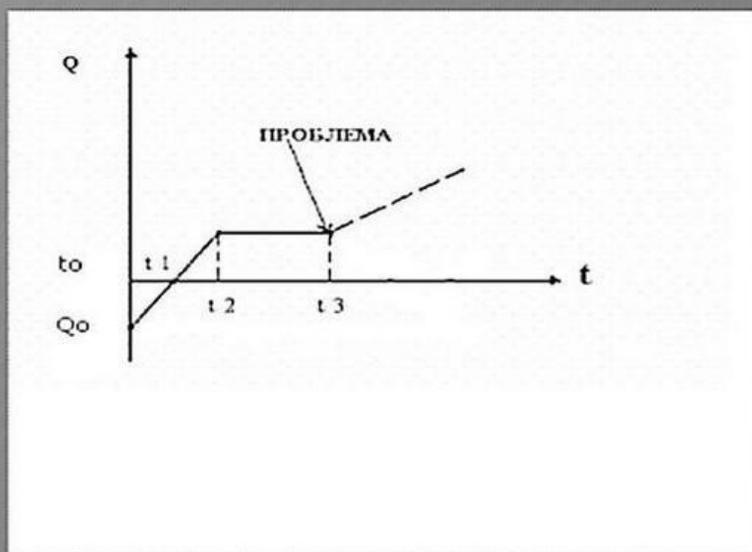


Рисунок 9. График развития социальных отношений (фрагмент 5)

Но фаза «плато» продлится лишь до тех пор, пока у партнеров нет объективных причин менять установившийся образ жизни. Пока социальная среда не предъявит им более суровых требований, не поставит задач более высокого уровня сложности. А она поставит, ибо жизнь имеет объективную динамику.

На графике, ход которого мы, надеюсь, продолжаем вместе внимательно отслеживать, появляется стрелка с надписью «проблема» (рисунок 9), острием упирающаяся в точку $t3$.

Проблема – это актуальная задача, для решения которой не хватает имеющихся ресурсов. Иначе говоря, это задача, не решить которую нельзя (поскольку она связана с удовлетворением потребностей и качеством жизни), а решить – невозможно из-за нехватки ресурсов и технологий.

Она возникла (от яичницы пошла по телу какая-то сыпь, прорвало кран на кухне) – и повлекла за собой наступление *кризиса взаимоотношений*^[24].

Точка $t3$, таким образом, объявляется нами критической. Несмотря на пугающее слово «кризис», возникшая проблема вовсе не обязательно является экстраординарной, неожиданной.

В случае семейной пары это может быть рождение ребенка, необходимость покупки новой мебели, строительства жилья, открывшаяся перспектива карьерного роста для одного из супругов (или для обоих сразу), требующая, однако, дополнительных ресурсных вложений (которых, напомню, у партнеров нет) и т. д.

На производстве кризис возникнет, когда новые условия хозяйствования потребуют иного уровня профессиональной подготовки, которого у работников и руководителей нет.

Кризис государственного управления – это, например, когда правительство не знает, как распорядиться колоссальным количеством поступающей в страну валюты, и тем больше нервничает, чем больше богатеет страна...

Кризис – это еще не конфликт, это *затруднение в развитии отношений, указывающее на их недостаточную эффективность и низкое качество.*

Кризис – это ситуация, когда партнеры по социальным отношениям (все вместе и каждый в отдельности) убеждаются в том, что их возможностей (знаний, технологий, финансов, здоровья, иных приспособительных инструментов) недостаточно для удовлетворения потребностей, а других у них нет. В процессе выстраивания своего партнерства они их не создали^[25]. И это привело к кризису.

Кризис – это когда то, что принималось за незыблемую истину, вдруг оказалось ложью.

Кризис настойчиво, в тех или иных формах, дает понять партнерам, что их совместный приспособительный потенциал требует незамедлительного пополнения. Кризис – это тревожный сигнал, звонок в колокольчик: «Подъем! Свистать всех наверх! Все на поиски новых ресурсов! Иначе – жди неприятностей»...

Найдут они (вместе, помогая друг другу) источники пополнения потенциала – честь им и хвала! Супруги подготовятся к рождению ребенка, и это событие станет для них счастливым, менеджмент предприятия изыщет пути повышения квалификации сотрудников, чиновники посоветуются с компетентными консультантами и примут меры для эффективного управления государственными финансами...

Задача перестанет быть проблемной и будет успешно решена. Совместный адаптационный потенциал еще более возрастет, теперь уже за счет решенной задачи и приобретенного нового опыта; эффективность партнерства и, соответственно, качество жизни поднимутся на более высокий уровень (на рисунке 9 этот вариант развития ситуации обозначен пунктирным отрезком графика)^[26].

Отметим попутно, что с ростом качества жизни (движением графика вверх), увеличивается и отрезок вертикальной оси, расположенный выше отметки « t_0 ». Назовем его, по аналогии, «верхним мотивационным отрезком». Если «нижний» отрезок обозначал стремление *найти*, то «верхний» указывает на потребность *сохранить* обретенного партнера по отношениям. То есть, чем выше качество совместной жизни, тем больше ценится партнер, с которым это качество достигнуто.

Увы, весьма распространена иная форма реакции людей на кризис. Часто мы не можем (не умеем, не понимаем важности этого) найти приемлемый источник пополнения совместного потенциала, и проблемная задача нами не решается или решается медленно, нерезультативно. Кризис нарастает, качество жизни ухудшается (сплошная линия графика между точками t_3 и t_4 на рисунке 10).

Социальное взаимодействие как процесс (фрагмент 6)

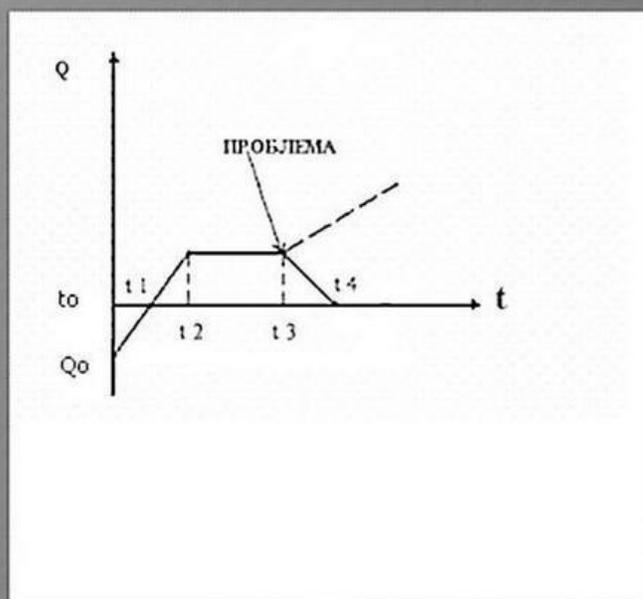


Рисунок 10. График развития социальных отношений (фрагмент 6).

Развитие ситуации по данному – негативному – сценарию, собственно, и есть конфликт. С этого места, как говорится, поподробнее.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Что означает «референтное партнерство»? Приведите примеры социальных ситуаций, когда группа людей превращается в референтную для каждого из них.

2. Как соотносятся между собой понятия «проблема» и «кризис»? Как, используя эти понятия, можно интерпретировать известную поговорку: «Пришла беда – отворяй ворота!»

3. Приведите примеры кризисных ситуаций в различных областях человеческих отношений и попробуйте назвать проблемы, с которыми они

связаны.

Глава 4. Как люди ведут себя, когда понимают, что их совместная жизнь лишилась смысла, или Что такое конфликт?

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии – величайшие гибнут.

Крисп Саллюстий

Альтернатива поиску решения проблемы такова: попав в кризисную ситуацию, партнеры, вместо того, чтобы искать конструктивный выход и энергичными усилиями пополнять общую ресурсную кладовую, начинают бороться за ранее нажитый ими потенциал, который еще остается в их совместном пользовании. Борются, подчас самозабвенно, в формах, определяемых их темпераментами, интеллектуальными возможностями и усвоенными культурными традициями. Потенциал группы при этом постепенно истощается, борьба за него ожесточается. Развивается конфликт.

Иными словами, нередко в кризисной ситуации возникает борьба между партнерами по социальной группе за накопленный ранее приспособительный потенциал, вместо поиска путей его преумножения.

Давайте вернемся, уважаемые читатели, к самому началу нашего разговора. Помните, я утверждал, что конфликта интересов не существует? Поговорим об этом подробнее, ведь в научной и бытовой психологии распространена иная точка зрения: «В процессе социального взаимодействия постоянно возникают противоречия. Их происхождение объективно: все люди разные, у каждого есть свой индивидуальный интерес – как тут не столкнуться с окружающими в борьбе за тот или иной ресурс, к тому же, как учит экономика, реально ограниченный! Пирожков пять, а едоков – семеро. И все голодны. Все мы, таким образом, запрограммированы на конфликт».

Существуют ли на самом деле эти изначально противоречивые интересы, разделяющие людей, заставляющие их беспрерывно сталкиваться друг с другом? А как же тогда быть с социальной природой человека? Разве наш самый главный интерес не состоит в *совместном пополнении адаптационного потенциала общества и использовании его для удовлетворения насущных потребностей всех*, т. е. для нашего выживания, повышения качества нашей жизни? Неужели лучше делить несчастные пирожки, чем научиться их выпекать в необходимом количестве?

Обсуждая потребностную сферу человека, мы подробно говорили об этом. Стоит ли повторяться? Лучше спросим себя: мы что, каждый день выходим из дома, чтобы конфликтовать? Разве идем на работу, как на бой с сослуживцами, с начальством, с клиентами? Или, создавая семью, заранее

настраиваемся на конфликты с нашими чадами и домочадцами? – Нет, конечно же.

Более того, одним из важнейших критериев психического здоровья человека является *уживчивость*, способность выстраивать конструктивные, бесконфликтные отношения с окружающими. Разумеется (и с этим глупо спорить!), мы гораздо чаще сотрудничаем, чем конфликтуем. Если бы это было не так – жизнь человечества прекратилась бы вообще.

Но столкновение интересов мы все же переживаем. Время от времени. Что же происходит тогда?

А вот что. Если ограничить анализ отношений между людьми исключительно фазой конфликта, то получится, что партнеры действительно сталкиваются между собой в борьбе за пока еще общий ресурс. И при этом у каждого из них появляется собственный «шкурный» интерес – урвать кусок побольше. Но подобный интерес – печальное производное от самой конфликтной ситуации, а не наоборот^[27].

Так что не наличие неких изначально (и неизбежно) противоположных интересов приводит к возникновению конфликта. Напротив, переживание нами противоположности интересов, столкновение наших интересов с интересами партнеров по социальному взаимодействию указывает на то, что мы находимся с ними в конфликте.

Переживание наличия противоположных интересов означает вступление отношений в фазу конфликта. *Противоположность интересов не причина, таким образом, а следствие конфликта, одно из его проявлений.*

Что же все-таки заставляет людей начать борьбу за ресурсы в кризисной ситуации? Каков главный мотив такого разрушительного поведения? Ответив на этот вопрос, мы по-настоящему проникнем в существо конфликта как социального явления.

Давайте рассуждать логически. Социальная группа создается для того, чтобы, путем объединения индивидуальных потенциалов, повысить жизнеспособность всех. **Возникновение проблемы указывает на то, что созданная группа не оправдала своего предназначения**, что ее «непотопляемость» была обманчивой. В этой ситуации есть два варианта дальнейших действий: найти причину проблемы и устранить ее, тем самым вернуть группе жизнеспособность сегодня и на перспективу (оздоровление отношений), либо разрушить несостоятельную группу, и на ее руинах создать новые партнерские конфигурации (конфликт).

Конфликт, таким образом, это разрушение социальной группы, по тем или иным причинам не обеспечившей своим участникам необходимой жизнеспособности (распад нежизнеспособной группы). Выбрав конфликт как возможность разрушить прежние, проблемные, и построить новые,

счастливые, отношения, партнеры начинают выяснять, кому из них какая часть ресурсов достанется. С каким потенциалом они отправятся на поиски новых партнеров?

Интересно с этой точки зрения проанализировать используемые в психологии подходы к управлению конфликтом.

Стараясь уменьшить потери для людей, вовлеченных в конфликт, и для общества в целом, психологи изучили типичные так называемые «стили» (или, по другой терминологии, «стратегии») поведения в конфликте и обучают всех заинтересованных, как правильно выбрать наилучший из них в конкретной ситуации.

Принято рассматривать пять главных стилей (стратегий), которые, так или иначе, реализуют конфликтующие стороны^[28]. Это *конкуренция*, *приспособление*, *уклонение* (избегание), *компромисс* и *сотрудничество*. Мы уже упоминали о них в самом начале нашего разговора (надеюсь, вы не забыли, что нас ждет впереди развязка истории с г-ном Поляковым и его деловыми партнерами?), теперь настало время разобрать их подробно.

Стиль **конкуренции** (или соперничества) предполагает борьбу за право обладания приспособительными ресурсами, ведущуюся с напряжением сил, до победного конца. Девизом этого стиля может служить фраза: «Чтобы выиграл в этом конфликте, ты должен проиграть!» Психологи рекомендуют его людям активным, напористым, готовым, несмотря ни на что, отстаивать собственную точку зрения, но при этом предупреждают, что реализация везде и всюду этого стиля приведет к росту числа недоброжелателей, усилит ответную агрессию окружающей социальной среды. Конкуренция весьма распространена в обществе. Чего стоит, например, экспрессивная формула: «Хочешь мира – готовься к войне!»

Стиль **приспособления** (или уступки) – прямая противоположность конкуренции. Он означает отказ от собственных притязаний в пользу другой стороны. Стратегия, согласитесь, не менее популярная, чем предыдущая. Целые народы, бывает, реализуют ее на протяжении веков. И ничего, выживают как будто. Далеко не все люди по своему характеру способны к конкуренции. Многим проще уступить, свыкнуться с зависимым, подчиненным, ведомым социальным положением. А кто-то отказывается от своего «кусочка пирога» из жалости, из сочувствия жаждущему и страждущему... Психологи не принижают этот стиль, даже, порой, подчеркивают его важность для снятия излишней остроты конфликта. Но объясняют, что постоянные уступки, особенно в принципиально важных вопросах, неизбежно повлекут за собой существенное снижение качества жизни.

Стиль **уклонения** заключается в попытках избежать (поэтому его называют также **избеганием**) – как в физическом, так и в психологическом смыслах – конфликтной (или потенциально конфликтной) ситуации. Бегство с поля боя, тягостное молчание поссорившихся супругов, частые задержки на работе из-за нежелания возвращаться в неудобный во всех отношениях дом, установка автоматического определителя номера на телефонный аппарат в качестве защиты от нежелательных собеседников – все это примеры уклонения.

Помните, как персонаж знаменитого романа Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев» Кислярский, направляясь к следователю, предупреждал жену, чтобы она не отдавала денежный долг некому Рубенсу. «Скажи ему, что эти деньги у меня», – наставлял он супругу, уверенный в том, что его задержат и посадят в тюрьму, и возврат долга, таким образом, отложится на неопределенный срок. Встретив же Рубенса на своем пути, Кислярский лицемерно направил его к жене, она, дескать, готова вернуть деньги. Кислярский не без основания рассчитывал, что жена долг не отдаст, следуя полученной от мужа инструкции. В этой ситуации Кислярский не отказывал Рубенсу, но и не рассчитывался с ним. Это тоже вариант уклонения.

Кто сосчитает, сколько раз подобный стиль позволял уменьшить нагрузку на конфликтующие стороны! Эта стратегия окружена мифами и воспета в фольклоре: «дают – бери, бьют – беги!», «принцип хурмы»^[29] и т. д. и т. п.

Чиновники, хитро улыбаясь, рассказывают друг другу притчу о существовании «трех гвоздей». На первый гвоздь якобы вешаются все входящие документы, с первого на второй перемещаются те из них, о которых напомнило начальство, со второго на третий попадают только те, неисполнение которых чревато реальными неприятностями. Так что все вопросы, к решению которых зывали бумаги, оставленные на первом и втором гвоздях, остаются без ответа. На них просто не тратят силы, делают вид, что их и не было вовсе. Что это, как не уклонение!

«Авось рассосется как-нибудь само», – девиз этой стратегии. Психологи рекомендуют ее реализацию в случаях, когда поспешные решения, недостаточно продуманные, аффективные действия могут ухудшить и без того сложные отношения. Понятно, однако, что от всех конфликтов не уклонишься, на все проблемы глаза не закроешь.

Излюбленной стратегией психологов-консультантов и вообще многих, кто берется учить людей уму-разуму, является компромисс. Супругов, недовольных друг другом, доброжелатели призывают идти на компромисс, успешных дипломатов и политиков называют мастерами компромиссов...

Компромисс – это частичные уступки конфликтующих сторон. «Я согласен принять часть твоих условий», – как бы говорит каждый из партнеров, – «но взамен ты должен в чем-то уступить и мне».

Типичным примером компромисса (кстати, неудавшегося) явилось предложение компании «Газпром» украинским газовикам, сделанное 31 декабря 2005 года. Украинская сторона отказывалась платить за российский газ рыночную цену, а «Газпром» настаивал на этом, угрожая с 1 января 2006 года вообще прекратить поставку в Украину этого природного сырья. И вот последовало памятное предложение: российская компания готова поставлять газ по прежней – льготной – цене еще в течение квартала, но при этом украинцы должны взять на себя обязательство со второго квартала 2006 года начать платить ту цену за топливо, которую выставляла Россия, без дальнейшего торга. Российская сторона предлагала уступку по времени, требуя уступки и от Украины – согласия с максимально высокой ценой.

В более локальных конфликтах компромиссы достигаются в отношении, скажем, просмотра любимых телепередач. Кто-то любит футбол, а кто-то – мелодраму, и вот люди, живущие под одной крышей, тщательно изучают телепрограмму, решая, от чего они могут отказаться в угоду один другому, а от чего – нет.

Также компромиссом является, например, введение в городах некоего «рубежа времени», предельного часа, после которого жителям запрещено шуметь, устраивать веселые сборища и т. п. Тем самым делается попытка учесть интересы и активных, энергичных, молодых горожан, готовых бодрствовать круглые сутки, и пожилых, больных, нуждающихся в постоянной тишине, покое. Пожилые терпят шум днем, но вправе ограничивать двигательные аппетиты молодых ночью. На самом деле, и тем, и другим не очень-то комфортно. Что делать, и компромисс – не идеальный стиль поведения в конфликтных ситуациях.

Еще одну стратегию – сотрудничество – многие специалисты оценивают зачастую скептически. Некоторые называют ее даже «идеалистической». Дело в том, что сотрудничество подразумевает совместную заинтересованную работу сторон-участников конфликта по поиску и искоренению его причин и последствий.

Сотрудничество – это когда люди, образно говоря, садятся за стол и стараются выяснить, что привело к снижению качества их совместной жизни, и что нужно сделать, чтобы это утраченное качество вернуть и даже преумножить.

Сотрудничество предполагает, что партнеры не воюют с карандашом в руке и с пеной у рта над телепрограммой, как при Бородине, а ищут возможность приобрести еще один телевизор, который решит проблему

разницы во вкусах и предпочтениях. Не занимают друг у друга деньги неизвестно на что и потом прячутся, таятся, врут и притворяются, что их нет дома, а изучают наиболее приемлемые варианты совместных инвестиций в перспективное дело... Часто ли так бывает в реальной жизни? – Многим представляется, что нет. Оттого и скепсис.

Так, оперируя названными стратегиями, психологи устремляются на помощь конфликтующим людям. Считается, что выбор оптимальной стратегии – это почти то же, что выбор клюшки для гольфа. Применил нужную клюшку – обеспечил наилучший результат. Важно лишь не ошибиться, оценивая конкретную «игровую» ситуацию.

Получается, все перечисленные выше стратегии поведения в конфликтной ситуации, за исключением сотрудничества, являются неполноценными, суррогатными, поскольку, в конце концов, приводят к гибели отношений. Ведь и конкуренция, и уступка, и уклонение, и даже хваленый компромисс – это формы дележа ресурсов. И только сотрудничество нацеливает партнеров на их преумножение, стало быть, наставляет на единственно верный путь^[30].

Проследим по подзабытому уже нами графику (рисунок 11), что происходит, если кризис приводит к конфликту.

На отрезке между точками t_3 и t_4 партнеры еще надеются спасти отношения. Назовем этот период конфликта **«фазой взаимных претензий»**. Да, они выражают взаимный протест, обвиняют один другого, требуют друг от друга повышения активности, дополнительных усилий, ссорятся... Но на этой стадии нарастающее желание оставить за собой часть совместно нажитого потенциала еще борется в них с надеждой на конструктивное преодоление кризиса. Ведь качество жизни остается пока позитивным, группа продолжает быть для них референтной. Это двойственное настроение отражается и в актуальных переживаниях, в оценках друг друга.

Социальное взаимодействие как процесс

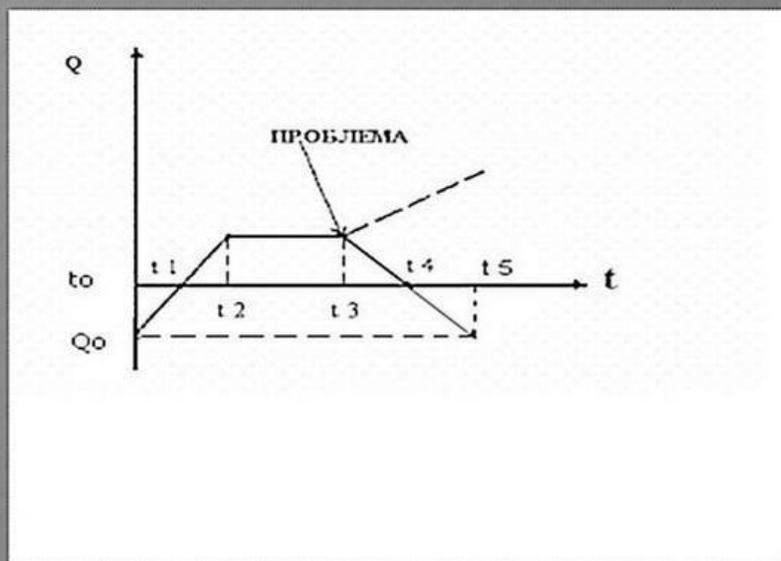


Рисунок 11. График развития социальных отношений (полный вариант)

«В Петербурге... первое лицо, обратившее ее внимание, было лицо мужа. «Ах, Боже мой! Отчего у него стали такие уши?» – подумала она, глядя на его холодную и представительную фигуру и особенно на поразившие ее теперь хрящи ушей, подпиравшие поля круглой шляпы... Какое-то неприятное чувство щемило ей сердце... В особенности поразило ее чувство недовольства собой, которое она испытала при встрече с ним. Чувство то было давнишнее, знакомое чувство, похожее на состояние притворства, которое она испытывала в отношениях к мужу... Он пожал ей руку и поцеловал ее. «Все-таки он хороший человек, правдивый, добрый и замечательный в своей сфере, – говорила себе Анна... как будто защищая его перед кем-то, кто обвинял его и говорил, что его нельзя любить. – Но что это уши у него так странно выдаются! Или он обстригся?»^[31]

Если партнеры не найдут возможности применить для управления своими отношениями стратегию сотрудничества, то через некоторое время

переместятся в **t4** – точку перехода качества жизни в «негативную» область, в зону рискованной жизнеспособности. Поведенческая ситуация, маркируемая этой точкой, характеризуется истощением приспособительного потенциала конфликтующей группы настолько, что его уже не хватает для удовлетворения наиболее актуальных потребностей. Назовем это **терминальной фазой** конфликта. Партнеры становятся в тягость друг другу. Они все отчетливее понимают, что порознь им выжить будет легче, чем вместе. Их партнерство становится некачественным, и они принимают убийственное для него решение.

«– Я уже просил вас держать себя в свете так, чтоб и злые языки не могли ничего сказать против вас. Было время, когда я говорил о внутренних отношениях, я теперь не говорю про них. Теперь я говорю о внешних отношениях. Вы неприлично держали себя, и я желал бы, чтобы это не повторялось... Может быть, я ошибаюсь, – сказал он. – В таком случае я прошу извинить меня.

– Нет, вы не ошиблись, сказала она медленно, отчаянно взглянув на его холодное лицо. – Вы не ошиблись. Я была и не могу не быть в отчаянии. Я слушаю вас и думаю о нем. Я люблю его, я его любовница, я не могу переносить, я боюсь, я ненавижу вас...

– Так, но я требую соблюдения внешних условий приличия до тех пор, – голос его задрожал, – пока я приму меры, обеспечивающие мою честь, и сообщу их вам»^[32].

График переходит в **t5** – точку разрыва отношений, когда уровень качества жизни, по сути, возвращается в ситуацию t_0 ^[33]. Партнерство перестает существовать^[34].

Как будто все понятно. Неясно одно: почему одни партнеры видят смысл поддерживать друг друга в трудную минуту, спасти отношения, а другие – нет? Их что, мама иначе воспитывала? Или главную роль во взаимоотношениях играют чувства: «любит – не любит», «верит – не верит»? Или есть какие-то другие причины отказа от сотрудничества в ситуации кризиса?

Словом, и мы с вами, уважаемые читатели, как и все мыслящее человечество, никуда не уйдем от вопросов: «Кто виноват?» и «Что делать?». Есть ли на них ответы? – Полагаю, что есть.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Что представляет собой компромисс, как стиль поведения в конфликте? К какому результату для социальной группы приведет

реализация этого стиля?

2. Приведите пример конкуренции в конфликте. Как в этой же ситуации можно было бы применить стратегию избегания? Компромисса?

3 В тексте приведен пример конфликта между молодежью и пожилыми (больными) людьми в большом городе, связанный с их разными уровнями жизненной активности. Можно ли реализовать в подобной ситуации стратегию сотрудничества? Если «да», то каким образом?

Глава 5. Содержащая ответ на извечный вопрос «кто виноват?»

Будь верен себе, и тогда так же верно, как ночь сменяет день, последует за этим верность другим людям.

Вильям Шекспир

На самом деле это вопрос о причине любых конфликтов. Сущность конфликтной ситуации (борьба между партнерами за раздел потенциала нежизнеспособной социальной группы) и механизм ее развития (ожесточение борьбы по мере истощения потенциала и нарастания проблем) обсуждены нами выше. А вот о причинах не сказано ни слова. Давайте поговорим об этом. И разговор снова пойдет о принципах, на которых основано человеческое общество.

Вернемся для начала к понятию «кризис отношений». Напомню, кризис – это когда социальная группа сталкивается с проблемой, т. е. с актуальной задачей, не решить которую нельзя (иначе ухудшится качество жизни, потребности останутся неудовлетворенными), а решить невозможно из-за нехватки необходимых технологий (знаний, навыков, умений) и ресурсов (денег, времени и т. д.)^[35]. Кризис, таким образом, является мощным фактором, стимулирующим группу на поиск недостающих ресурсов, на дальнейшее развитие.

А возможно ли развитие без кризисов? – В идеале да. В каждом человеке заложено немало возможностей, при правильном использовании которых он «обречен» на постоянное поступательное развитие.

Кроме того, общество знает способы целенаправленного наращивания ресурсно-технологического потенциала социальных групп, из которых оно состоит. Общество настоятельно требует от всех своих членов постоянной готовности к объективной динамике жизни. Оно создает для этого целую систему социальных институтов, где сосредотачиваются и откуда передаются людям необходимые ресурсы и технологии адаптации. Общество учит нас жить (и тем, кто хорошо этому учится, помогает морально и материально).

Да и сама динамика жизни, порождающая проблемы – разве она всегда непредсказуема? Боже сохрани! Помните, выше было сказано: «Несмотря на

пугающее слово «кризис», возникшая проблема вовсе не обязательно является экстраординарной, неожиданной. В случае семейной пары это может быть рождение ребенка, необходимость покупки новой мебели, строительства жилья, открывшаяся перспектива карьерного роста для одного из супругов (или для обоих сразу) ...».

К сожалению, критическими, проблемными, чреватými перерастанием в конфликт, для многих из нас становятся абсолютно банальные ситуации, наступление которых мы просто обязаны были предусмотреть.

Уважаемые читатели, самое время ввести в наш разговор еще пару важнейших понятий. И первое из них – *компетенция*.

Рассуждая о потребностях человека, мы много говорили о том, что источником ресурсов для их удовлетворения является общество, социум. Общество отдает индивиду свой потенциал, но при условии, что и сам индивид берет на себя ответственность за его преумножение. Таким образом, у каждого человека есть персональная область ответственности перед обществом. Иначе ресурсов, необходимых для счастливой жизни, ему не видать! **Вот эта область персональной ответственности и называется компетенцией.**

Компетенция динамична и многопланова. Она меняется с возрастом, с приобретением новых знаний, умений. Зависит от структуры и целей социальных групп, членом которых становится индивид... Супруги, ожидающие рождения ребенка, к своим прежним компетенциям («муж», «жена») обязаны прибавить новые: «мать», «отец». И у ребенка, по факту его рождения, образуется своя собственная компетенция, которая с годами развивается: «младенец» – «дошкольник» – «ученик» – «абитуриент»... Есть компетенции внутрисемейные, профессиональные, соседские, дружеские. Все они складываются в единую социальную компетенцию человека.

Каждая компетенция может быть охарактеризована многими признаками, свойствами. Например, условиями, в которых она осуществляется, используемыми средствами, методами и др. Но самое главное из всего, что определяет компетенцию, это ее цель. Другими словами, это результат, на который должны быть направлены усилия индивида, реализующего данную область ответственности.

Можно многое сказать, например, о компетенции «родители». Но достаточно указать ее цель, и все станет ясно. Цель родителей: превратить детей во взрослых – умелых и правильно понимающих жизнь – людей. В этом их ответственность перед обществом. Для этого необходимо: а) произвести детей на свет; б) воспитать и обучить их, постепенно прививая

им качества взрослых (т. е. создать условия для освоения детьми технологий взрослого поведения)^[36].

Вспомните потребность в социальном статусе – одно из необходимых условий выживания человека. Что значит: иметь «социальный статус»? – Не что иное, как «обрести свою область ответственности, компетенцию». Никто не сможет жить без компетенции – без роли и места в общественном разделении труда! Именно уровень (социальный масштаб, сложность) компетенции определяет степень доступа индивида к ресурсам общества, т. е. *чем больше ты делаешь для общества, тем больше возможностей предоставляется тебе для жизни и дальнейшего развития.*

Справедливо, не правда ли? А если ситуация складывается как-то иначе, в обход этого принципа, то социум, рано или поздно, добивается устранения допущенных ошибок^[37].

Но обрести компетенцию – еще далеко не все. Мало вскочить в седло – надо в нем удержаться! Компетенция определяет цель, но ведь для ее достижения нужно создать необходимые условия, не так ли? Нужно, во-первых, знать, что это за условия, от которых зависит достижение цели. Во-вторых, обладать знаниями, навыками, умениями (т. е. владеть технологиями), позволяющими эти условия создавать и управлять ими. От этого зависит: будет компетенция реализована или нет.

Вот вам и второе из обещанных понятий: ***компетентность – способность реализовать компетенцию, достичь цели, которую она определяет.***

Компетенция и компетентность – краеугольные камни общественного взаимодействия. Перед человеческим обществом стоит единая цель: обеспечить выживание людей, вида *Homo sapiens*. Что должен делать лично каждый человек, чтобы способствовать достижению этой цели? – Ответ на этот вопрос связан с понятием «компетенция». Знает ли он, что нужно делать, умеет ли быть реально полезным на отведенном ему участке социальной ответственности? – Это уже вопрос компетентности.

Компетентный член социальной группы (будь то предприятие, семья или, скажем, группа пассажиров автобуса) всегда желанная персона для всех. Он хорошо знает стоящие перед ним цели по повышению качества жизни – своей и своих партнеров. Он умеет их достигать с наибольшей эффективностью. Как функционер предприятия, он прекрасно справляется с возложенными на него производственными обязанностями и при этом реализует в труде лучшие стороны собственной личности. Как семьянин, он энергично и рационально формирует адаптационный потенциал своей семьи, необходимый для полноценного развития всех его родственников, чад и домочадцев. Как пассажир, он всемерно способствует достижению

цели, общей для пассажиров и для людей, управляющих транспортным средством – добраться до пункта назначения в срок, с комфортом и без потерь. Он не опаздывает к отправлению, не создает помех движению, умело пользуется различными специальными приспособлениями, не нарушает правил поведения на транспорте и т. д.

Компетентный человек никогда не становится причиной возникновения проблем. Ведь в понятие компетентность входит также и умение прогнозировать развитие событий в реализуемой области социальной ответственности.

Для компетентного специалиста, например, не проблема – переход на новую, прогрессивную технологию. Ведь он был к этому готов заранее, он заблаговременно изучал такую возможность, поскольку она предусматривалась самой логикой развития данной специальности.

Для молодых людей, создавших семью обдуманно, с истинно серьезными намерениями, не проблема – рождение ребенка. Появившийся на свет младенец принесет им только несказанную радость, он никого не устранил из общественной жизни, никому не «подрежет крылья»^[38].

Компетентный пассажир никогда не столкнется с проблемой, к примеру, перевозки багажа – ведь он знает об этом все, что нужно. И допустимые размеры перевозимого груза, и условия оплаты, и способы транспортировки грузов нестандартных, хрупких, громоздких... На все есть свои правила, технологии. Знать их, соблюдать, как следует, – и решаемая задача не превратится в проблемную.

Другое дело – человек некомпетентный. Для него не только новые, связанные с объективной жизненной динамикой, но и прежние, казалось бы, освоенные им задачи сплошь и рядом становятся проблемой. Для некомпетентного повара проблема – приготовить обед. Для некомпетентного бухгалтера – осуществить корректную проводку заработанных или потраченных предприятием денежных средств. Для некомпетентного хирурга – выполнить банальную операцию. Для некомпетентного собачника – выгулять своего любимца...

Мы обсуждаем сейчас крайние примеры – полной компетентности или, напротив, полной некомпетентности. В реальности каждый из нас в чем-то является компетентным, а в чем-то – нет. Области социальной ответственности людей сложны и многообразны.

Но в любом случае именно наша некомпетентность (полная или частичная) мешает нам и нашим партнерам решать жизненно важные задачи, приводит к возникновению проблем. И чем важнее для всех нас взаимодействие, чем более выражена наша некомпетентность – тем острее кризис, в который погружаются наши отношения.

Таким образом, причина всех кризисов в жизни социальных групп – некомпетентность их участников.

Если французы, как утверждают, в подобных случаях говорят: «Ищите женщину!», то я призываю всех, кто намерен разобраться в природе кризиса отношений: «Ищите некомпетентных партнеров!»

Итак, на извечный вопрос: «Кто виноват?» ответ как будто найден. **В возникновении проблем виноваты некомпетентные партнеры.**

Почему же тогда не сказать: «Найден ответ!»? Почему: «Как будто»? – Вероятно, потому, что пока остается неясным: что же приводит к этой самой некомпетентности? Из-за чего люди не достигают должного уровня компетентности, кто и что им мешает (или – не помогает) в этом? И еще. Мы говорим о причине *кризиса*. Но кризис – пока не конфликт. Значит, некомпетентность приводит к кризису, но что-то должно способствовать превращению кризиса в конфликт. Что же? Будем искать дальше.

До сих пор мы обсуждали объективную сторону человеческих отношений: потребности людей, ресурсно-технологический потенциал, необходимый для их удовлетворения, соотношение компетенции и компетентности. Настало время поговорить об отражении всего этого в нашем индивидуальном сознании. Точнее – о так называемых «психологических установках», т. е. об избираемых и реализуемых людьми убеждениях, взглядах, оценках, подходах, обычаях, привычках... Интересно, какую роль в развитии конфликта играют они?

Социальная группа, попавшая в критическую ситуацию, тем самым обнаруживает уязвимость, причем уязвимость для вполне обычных, рядовых, ожидаемых вызовов, событий, которые для этой группы превращаются в проблемы. Следовательно, группа, допустившая кризис, является некачественной, некомпетентной в целом, не правда ли? У ее членов есть веские причины быть недовольными друг другом.

Как тут не поддасться соблазну обвинить в некомпетентности своего партнера (партнеров)? Как отогнать от себя мысль, что в этой социальной группе уже ничего хорошего тебя не ждет, что пора позаботиться об изъятии своей части ресурсов, чтобы было с чем претендовать на членство в другой – новой, более жизненно устойчивой и успешной (как хочется при этом надеяться) – группе?

Вопрос наиважнейший! От подхода к его решению во многом зависит, перерастет ли кризис в конфликт, или партнеры смогут найти в себе силы для мобилизации и поиска недостающих ресурсов, восполнения своей недостаточной компетентности. Это, если угодно, вопрос не только рациональной оценки ситуации, но и доверия друг к другу.

Легче всего (как кажется) устранимся из некачественных отношений, обвинив во всем партнера, отказав ему в доверии. Собрать, как говорится, чемоданы – и отправиться на поиски нового счастья. Воспитывая своих детей, многие родители настраивают их именно на такой образ поведения: «Ты никому ничего не должен, думай о себе».

В результате мы привыкаем к мысли, что нет резона дорожить проблемными отношениями, что разумнее их прекратить и, пока хотя бы часть потенциала, созданного во взаимодействии с прежними партнерами, находится в нашем распоряжении, найти тех, кому этот потенциал нужен, кто готов образовать с нашим участием новую группу (или принять нас в свою, уже существующую). Да, часто люди именно так и поступают. Супруги расходятся, работники увольняются, политики объявляют о распаде прежних союзов. И все оправдывают свой выбор тем, что они устали от проблем.

Что же плохого в том, что люди не хотят страдать, испытывать разрушительные стрессы и сознательно обрекают некачественные партнерства на гибель? – А то, что лишь при условии успешного преодоления кризиса, когда общими усилиями находят-таки необходимые для этого ресурсы, партнерам гарантирован рост их компетентности. Только тогда они выходят из кризиса на более высокий уровень развития и отношений, и личности каждого, кто этот кризис сумел преодолеть.

В то время как прекращение партнерства при возникновении проблем означает отказ от приобретения позитивного опыта, отказ от роста компетентности. И как бы ни уверяли расставшиеся партнеры, что уж теперь-то они научены жизнью, на самом деле они и в новые отношения приходят с грузом все той же некомпетентности, которая не даст им и впредь жить без конфликтов. Хождение по мукам продолжится. Вот чем опасна подобная установка на прекращение некачественных отношений^[39].

Гораздо более выгодно (да, да, именно выгодно, ведь мы рассматриваем отношения между людьми с управленческих, прагматических позиций) придерживаться установки на сохранение и оздоровление отношений. Сохранять партнерство в его прежнем составе – не значит терпеть, соглашаться с прогрессирующим снижением жизнеспособности (что непременно происходит в некачественных отношениях, мы это хорошо помним). **Сохранить партнерство означает сделать его компетентным, избавить от проблем.** Вот к чему необходимо стремиться, если хочешь управлять своей судьбой, а не мириться с тем, что судьба всю жизнь будет вертеть тобой, как ей вздумается.

Впрочем, легко сказать: оздоровить некачественные отношения. А как это сделать? Рассмотрим пример (правда, дело происходило в экзотических

для нас условиях, но пример, по сути, типичный). Некая молодая российская семья – муж и жена – оказалась перед трудным выбором. Жене предложили переехать в Австралию. Это предложение исходило от ее работодателей – австралийских бизнесменов, ведущих свои дела и в России, и по всему миру. Они оценили ум, образованность и рвение молодой женщины и решили, что в интересах фирмы будет перевести ее на работу в головной офис, находящийся в Сиднее.

Муж – инженер-программист, сравнительно недавно окончивший вуз и едва начавший работать по специальности, ни о чем подобном ранее даже не помышлял. Предложение, сделанное его жене, свалилось на него, как снег на голову. У него в России жили престарелые родители, обремененные хроническими болезнями и кое-как перебивающиеся маленькой пенсией. Решение поддержать жену и сопровождать ее на другой край Земли далось молодому мужу нелегко. Но, тем не менее, он его принял.

В суете, которая часто сопровождает подобные судьбоносные события, супруги даже не подумали толком, а чем же в Австралии займется муж?

Кто-то второпях посоветовал молодой женщине сделать из мужа пилота малой авиации. Дескать, такие специалисты там востребованы, обучение длится недолго, базовое инженерное образование будет как нельзя кстати. Ну, и вообще. Быть женой летчика – обветренного, загорелого мачо, эдакого «Крокодила Данди» – в этом что-то есть...

Словом, как порешили – так и сделали. Перебрались на «зеленый континент». Жена стала работать, разъезжать по командировкам, муж устроился на курсы подготовки пилотов. Фирма предоставила им комфортабельное жилье. Казалось, все складывалось довольно удачно.

Однако по возвращении из очередной командировки жена узнала, что ее молодой супруг не сдал выпускной экзамен и квалификацию пилота малой авиации ему не присвоили. Началась канитель с переэкзаменовками, которая закончилась, увы, ничем. Муж не смог (наверное, и не очень-то хотел) стать пилотом. Он устроился охранником в ночной клуб.

Жена была крайне разочарована. Как в песне: «А ты не летчик! А я была так рада любить героя из летного отряда»... Она день ото дня все больше раздражалась поведением своего мужа, старалась меньше бывать с ним, не знакомила его с сослуживцами – стеснялась рода его занятий. А когда муж еще и загрустил, затосковал по родине, напевая что-то про березку, рябину и куст ракиты над рекой, периодически прикладываясь к стакану, она прямо указала ему на дверь: «Поезжай домой, к маме. Копайся на грядке, дергай сорняки – тебе там самое место». Семейной жизни пришел конец.

Кто-то из вас, уважаемые читатели, обвинит молодую женщину в эгоизме: сама устроилась, использовала мужа, как могла, а перестал «соответствовать» – выбросила из своей жизни. Кто-то, напротив, встанет на ее защиту. Ведь, пока муж плыл по течению, не всегда заставляя себя даже руками грести, она трудилась в поте лица, укрепляла семейное благополучие. Не мудрено, что в какой-то момент ей надоело нести ответственность лишь на собственных хрупких плечах. Так кто же прав?

Чтобы оставаться в рамках объективного исследования, давайте называть тех партнеров, которые лучше адаптированы (приспособлены) к конкретным условиям жизни, «сильными», а менее приспособленных – «слабыми». Иными словами, «сильные» – это наиболее компетентные члены социальной группы. «Слабые» – наоборот, наименее компетентные. И будем пользоваться этими определениями в дальнейшем^[40].

В нашем примере «сильный» партнер – это, совершенно очевидно, жена. У нее есть любимая работа, успех, комфортабельное жилище, достойное социальное окружение, перспективы развития. То есть ее потребности в самоактуализации и самореализации удовлетворены. Муж, лишенный всего перечисленного, является «слабым» партнером.

Существует объективный закон, которому подчиняются отношения между людьми: **жизнеспособно только паритетное (равное) партнерство**. Говоря иначе, люди хорошо уживаются только с ровней. «Сильные» тянутся к «сильным», «слабые» цепляются за «слабых». Если партнер, в прошлом участвующий на равных с остальными в формировании потенциала группы, стал отставать, превращаться в «слабого», то «сильные» начинают выдавливать его из социальной группы. Происходит это иногда явно и осознанно, как в обсуждаемом примере. Иногда – неосознанно, интуитивно. Иногда даже люди вообще не отдают себе отчет, что это происходит в их отношениях.

Так, например, мужчина, муж, ставший опытным, уважаемым профессионалом, с хорошим карьерным потенциалом, постепенно перестает отвечать на вопросы своей жены-домоседки «как твои дела?» по существу, все чаще отделяется формальной фразой, а то и вовсе игнорирует сначала заданный вопрос, а потом и человека, который его задал. Ему есть с кем всерьез обсуждать свои дела помимо некомпетентной в них жены. Он больше времени (и с большей охотой) проводит не в семье, а среди его реальных партнеров, помощников и единомышленников. Что это, если не выдавливание «слабого» из отношений?

Никто и ничто не может заставить «сильных» партнеров терпеть общество «слабых», тянуть за них жизненную лямку. Никто и ничто, кроме... нравственного чувства и\или морального установления.

Вот почему человечество так дорожит своими нравственными устоями, культивирует мораль. В противном случае любое партнерство, обнаружившее в себе «слабое звено», распалось бы легко, без оглядки на окружающих.

И не в том беда, что при таком отношении к социальному взаимодействию «сильные» быстрее находили бы себе равных, достойных партнеров, а «слабые» скатывались бы все ниже и ниже, на дно общества. В конце концов, так нередко происходит и теперь. А в том беда, что нравственный нигилизм не оставляет места для сотрудничества в ситуации кризиса и конфликта, т. е. для реализации единственно верной стратегии, позволяющей спасти и оздоровить отношения, избавиться от слабости не выдавливанием того, кто отстал от остальных, а за счет превращения «слабого» в «сильного».

Если бы у молодой успешной женщины, возроптавшей на своего мужа-неудачника, было чуть больше совести (нравственного чувства), она бы обуздавала свой гнев и свое презрение к еще недавно любимому человеку, и подумала о своей ответственности за его судьбу. Ведь это она притащила его в Австралию.

Да, она сильнее его. Да, ей нет смысла продолжать отношения с ним, пока он слаб – это будет каторга, а не жизнь. Но разве нет способа помочь ему стать сильным? Ну, хорошо, пилотом ему быть не суждено. Так ведь он дипломированный инженер-программист, получивший образование в России – стране, традиционно сильной своими специалистами данного профиля. Что помешало этой активной женщине, уже приобретшей широкие связи в Сиднее, трудоустроить мужа по специальности, ведь в Австралии одна из лучших в мире систем рекрутинга? Да, сам он (муж) этого сделать не может. Почему? – Ну, скажем, расстроился, погрузился в тоску, испугался, не справляется с жизнью на чужбине. Так надо же его научить!

В случае успеха мужа на поприще инженера (а что помешает этому – он хоть и молодой специалист, но достаточно компетентный и любящий эту работу) – это будет их общий успех. Партнерство вновь обретет паритетность – ресурсные вклады в общую «копилку» (подразумевающую не только финансы, но и психологический климат в семье, новые полезные социальные связи и т. д.) каждого его члена будут сопоставимы по ценности. Кризис будет преодолен, конфликтные настроения рассеются, и семья продолжит свою жизнь. Разве не этого следует добиваться?

Таким образом, моральные установки, совесть заставляют человека отказаться от скороспелого вывода о том, что в критической ситуации лучше сменить некомпетентного партнера на «сильного». И это очень важно. Ведь

у такого – «легкого» – выбора есть негативные последствия. Наступит момент, когда и того, кто привык менять ослабевших (в социальном смысле) партнеров на более сильных, группа отвергнет по тем же самым причинам. Человек, привыкший «идти по головам», выбрасывать вчерашних друзей «в корзину», как скомканную бумажку, умирает в одиночестве.

Резюмируя, мы можем сформулировать причины кризиса отношений и перерастания его в конфликт. Пора компетентно ответить на вопрос: «Кто виноват?»

К кризису приводит некомпетентность партнеров, к конфликту – возникшее на почве кризиса недоверие друг к другу, и принятое в связи с этим решение о *бесперспективности* дальнейших отношений.

Вот когда вчерашний товарищ объявляется врагом (конкурентом). Вот когда возникает представление о наличии разнонаправленных интересов. «Ей налево, мне направо. Ну, и до свидания!»

Следует ли из сказанного, что только нравственным чувством должно быть скреплено социальное партнерство? – Нет, не следует. Одной совести, сознания своего долга перед партнером мало. Помните, у Горького: «Уважать человека надо! Не жалеть, не унижать его жалостью – уважать надо»^[41]. А уважение нужно заслужить. Не бывает уважаемым некомпетентный человек, «слабый» партнер. Следовательно, «слабого» нужно непременно сделать «сильным». Объективно «сильным», равноправным. А то и совесть, и жалость не помогут. И чувство долга улетучится. Даже у самых высоконравственных.

Кстати, знаете, как человек избавляется от нравственного долга? – Легко. Он просто начинает воспринимать своего некомпетентного партнера как безнравственного, аморального человека («он тупой, ленивый, капризный, эгоистичный...»). А какие же нравственные обязательства могут быть перед ничтожеством, перед негодяем? То-то и оно.

Так что при всей значимости моральных установок на их беспредельную прочность рассчитывать не приходится. Их может ненадолго хватить. Некомпетентность и недоверие имеют свойство взаимно усиливаться. Маховик конфликта раскручивается, и совесть и/или боязнь совершить предательство играет роль колышка, который лишь до поры сдерживает вращение. Для вывода партнерства из кризиса, для его спасения и оздоровления нужно нечто более конкретное и существенное. Что именно? Похоже, уважаемые читатели, мы добрались до ответа на вопрос: «Что делать?».

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Дайте определение понятиям «компетенция» и «компетентность». Приведите соответствующие примеры.

2. Существует ли взаимосвязь между референтностью отношений и компетентностью партнеров по социальной группе?

3. Приведите примеры того, как некомпетентность в различных областях жизни приводит к возникновению кризиса в отношениях.

4. Раскройте понятие «сильный партнер». Как вы полагаете, кто является «сильным», а кто «слабым» партнером в паре: армейский новобранец с университетским образованием – старослужащий со средним образованием? Почему? Как должны измениться условия их существования, чтобы они поменялись местами в отношении «силы/слабости»?

5. Приведите примеры паритетных партнерств. Докажите их жизнеспособность по сравнению с отношениями очевидно неравных партнеров.

6. Попробуйте оценить, кто «сильный», а кто «слабый» партнер в известных вам социальных группах. Замечаете ли вы признаки кризиса отношений (наличие проблем) в этих группах? Если да, то назовите их.

Глава 6. «Что делать?» в конфликтной ситуации, или Универсальная формула успеха

Люди чаще капитулируют, чем терпят крушение.

Генри Форд

Меня не оставляет чувство, что на вопрос «Кто виноват?» мы все же не ответили до конца. К снижению качества отношений причастны, как правило, все их участники. Выживание – дело общее. Мы все в одной лодке. И если кто-то проявляет некомпетентность, то это не только его, это – наша общая слабость. Ведь общество устроено так, что каждый человек обязан способствовать развитию компетентности других людей, в первую очередь тех, с кем образует социальные группы.

Если преподаватель вуза не добьется от своих студентов прочного знания предмета, то в обозримом будущем сам станет жертвой их профессиональной некомпетентности. Продавец, по халатности или от примитивного понимания выгоды продавший покупателю некондиционную колбасу, вскоре может горько пожалеть об этом, очутившись на столе у хирурга, подкрепившегося этим несвежим продуктом. Мир настолько тесен, что дух захватывает!^[42]

Усилия каждого из нас должны быть направлены на повышение компетентности наших партнеров. Правильно жить – значит жить, помогая друг другу. Эгоистическая установка, тупой и слепой эгоизм формирует неправильный образ жизни, что, как известно, чревато болезнями.

Конфликт – не норма отношений, а реакция на утрату жизнеспособности, по сути, на некую социальную болезнь. И мы с вами вплотную подошли к формуле диагностики и лечения любого конфликта.

Столкнувшись с конфликтом, необходимо задать себе три вопроса:

• **Кто из участников отношений является наименее компетентным («слабым») партнером?**

• **В чем причина его слабости, некомпетентности (что конкретно привело к ней)?**

• **Как использовать потенциал «сильного» партнера, чтобы устранить причину некомпетентности «слабого» и помочь ему преодолеть отставание от «сильного» («сильных»)?**

Объективные ответы на эти вопросы и приведут к искомому решению по оздоровлению отношений.

Рассмотрим еще один пример. Сергей – тридцатилетний мужчина, попал, как говорится, в жизненный переплет. «Пришла беда – отворяй ворота!». Еще несколько месяцев назад у него была любимая работа, семейный очаг. Все рухнуло в одночасье, как карточный домик. Артель, в которой Сергей работал, распалась. Он оказался безработным. Мастеровитый, с хорошими умелыми руками, он тяжело переживал эту ситуацию. Пробовал найти что-то по своей – довольно редкой – ремесленной специальности. Но не нашел. Начались размолвки с женой, и вскоре она, не понимая и не принимая его беспомощности, растерянности, разошлась с ним. Пришлось ему съехать с квартиры, принадлежавшей теперь уже бывшей супруге.

Хорошо, что у Сергея было куда податься. В трехкомнатной квартире, доставшейся от рано умерших родителей, жила его сестра Катя с десятилетним сыном. Она тоже была в разводе с мужем и воспитывала сына одна. Она была старше Сергея всего на два года, но, как повелось с детства, играла по отношению к нему роль няньки.

Сергей занял отдельную комнату и стал жить с сестрой и племянником. Вначале он пытался помогать Кате по дому – что-то ремонтировал, готовил еду, делал с племянником уроки... Жить пришлось на деньги, которые зарабатывала Катя. У нее была работа, довольно прочное положение в коллективе, неплохая зарплата, но давалось все это нелегко – рабочий день и нагрузки были, что называется, ненормированными.

Катя пыталась найти Сергею работу. Но то его не устраивали условия, то он сам не устраивал работодателя. В конце концов Сергей отказался от помощи сестры, и даже стал ей довольно резко высказывать недовольство. Дескать, ты толком ничего не понимаешь в моих проблемах, не знаешь моих возможностей и запросов – вот и находишь не то, что мне нужно. Я сам

работу себе найду. Между тем, дни шли за днями, а Сергей так и не мог никуда устроиться. Он помрачнел, осунулся, перестал заниматься домашними делами.

Безвольный, в дурном настроении, он целыми днями лежал в своей комнате на диване. При этом, тем не менее, регулярно поднимался к завтраку, к обеду и к ужину, которые готовила сестра. По хозяйству он уже не помогал, племяннику внимания почти не уделял. Катя, чтобы заработать деньги для семьи, трудилась не покладая рук, с раннего утра и до позднего вечера. Но, приходя с работы, она заставляла почти всегда одну и ту же картину: грязная посуда, нестиранное белье, неубранная квартира, сын, делающий посреди всего этого домашнее задание, и брат, лежащий на диване с книжкой, открытой на одной и той же странице. Вздохнув, она принималась за мойку, стирку, уборку, приготовление пищи, находя в себе силы еще и помогать сыну в учебе. Вскоре, однако, сил стало ей не хватать.

Катя начала протестовать, и чем дальше – тем громче. Она все чаще и настойчивее высказывала претензии Сергею, укоряла его за леность, просила, требовала, чтобы он хоть в чем-то ей помогал. Взывала к совести, к мужскому самолюбию. Все тщетно. Он только огрызался, предъявляя инфантильные контрпретензии (дескать, позавчера суп был пересолен, а вчера – котлеты подгорели), и все больше замыкался в себе. От попыток сестры найти ему работу Сергей отказывался наотрез и оставался безработным. Ситуация казалась безвыходной и накалялась день ото дня. Наконец, бедной женщине все это надоело, и она обратилась за помощью к психологу.

Представьте, друзья, что мы вместе с вами решаем эту проблему. Что посоветовать Кате и Сергею? Что вообще здесь можно предпринять?

Как мы уже знаем, возможны разные способы поведения в конфликтной ситуации. Если вы предлагаете отравить Сергея мышьяком, как безнадежного тунеядца, выгнать его из дому, лишить права на бесплатное питание, повесив замок на холодильник, заставить работать под страхом ежедневных побоев, то вы призываете к реализации так называемого стиля конкуренции – вспомнили?

Трудно представить, что Катя наделена качествами характера, позволяющими воплотить в жизнь этот жесткий стиль. Ведь она так долго терпела и мирилась со своими проблемами. Но даже если у нее найдутся эти качества, то выжить удастся только одному из участников конфликта. Второй пойдет ко дну. Сергею, лишенному доступа к ресурсам Кати, придет конец, как в социальном, так, в недалеком будущем, и в физическом смысле. Напомню: они самые близкие друг другу люди! Их отношения будут разрушены навсегда.

Можно посоветовать уставшей женщине и дальше терпеть («Бог терпел и нам велел»). Да, трудно, но ведь, положила руку на сердце, не смертельно. Не на сто человек приходится готовить, не роту солдат обстирывать. А там, глядишь, брат одумается, устроится на работу. Сын подрастет, помощником будет. Это, как мы помним, стиль приспособления или, по-другому, уступки. Последует Катя этому совету, и ее отношения с братом продлятся ровно столько, сколько она сумеет выдержать эту обузу. Качество их отношений, определенно, не улучшится.

Кто-то скажет: «Пусть она вообще не приходит домой с работы – все легче, чем дома. Или пусть найдет любовника, и гори оно все огнем!» Это совет в стиле так называемого избегания. Кате жить, вероятно, станет действительно вольготнее. Особенно если получится спать в обнимку не с рабочим столом, а с любимым мужчиной. Но что при этом будет с ее братом? А сын? Куда денутся они? Сумеют ли выжить без нее? В любом случае, взаимоотношения с Сергеем при реализации такой поведенческой модели будут прекращены. Возникший конфликт приведет к разрыву.

Может быть, им стоит поискать компромисс? Сестра за стол переговоров, высказать друг другу все, что наболело. Успокоиться. Договориться. «По четным числам посуду моешь ты, по нечетным – я. Зато первую субботу месяца постирушки за мной, вторую и третью – за тобой». Кате станет немного легче, Сергею – чуть тяжелее, чем прежде. Физически. Но в социальном аспекте это ничего не изменит. Безработный останется безработным, несчастливый – несчастным. Чем же этот стиль лучше, реальнее предыдущих? – Ничем.

Конфликт, как мы уже поняли, это социальная болезнь, и при воплощении в жизнь всех предложенных стратегий (конкуренции, приспособления, избегания и даже компромисса) «больной» – то есть отношения Кати и Сергея – умрет. Единственной надеждой на спасение отношений является сотрудничество брата и сестры в этой кризисной ситуации. Они должны не отдаляться, а помогать друг другу. Это их единственный шанс. Как, впрочем, и всех других людей, живущих в конфликте.

Попробуем применить известную нам (см. выше) формулу разрешения конфликта. Итак, первым делом следует определить наименее компетентного партнера. Кто же в этом семейном партнерстве «слабый»?

Может, Катя, ведь она так много работает, морально страдает? Или ее сынишка – маленький, неопытный человек, незащитный, беспомощный без взрослых?

Я недаром так ставлю вопросы. В обществе существуют стереотипы оценок людей, их взаимоотношений. К числу таких стереотипов можно

отнести и представление о всенепременной слабости женщин и детей. На самом деле, чтобы выяснить, «сильный» человек или «слабый», следует оценивать (как мы неоднократно указывали выше) его социальные возможности, степень его приспособленности к конкретным условиям жизни, его реальную компетентность.

Исходя из этих критериев, «слабый», разумеется, Сергей. Он – безработный (в отличие от сестры), у него не удовлетворены потребности в самореализации и самоактуализации, в социальном окружении, которое смогло бы ему создать условия для счастья. Он растерян и подавлен. Даже его маленький племянник счастливее – он принят и признан сверстниками, учителями, у него любящая заботливая мама. Так что «слабый» в нашем примере – Сергей.

Отметим попутно, что Катя относится к брату именно как «сильный» к «слабому». Она уже начала понемногу выдавливать ослабевшего Сергея из своей жизни. Катя признавалась, что все более определенно и с полным сознанием своей правоты записала Сергея... в конченные негодяи. Она даже припомнила все свои детские обиды, связанные с Сергеем. Родительскую ласку – ему, лучший кусок – ему, прощение за шалости – ему. Все хорошее в первую очередь – ему, а что останется – ей. Вот он и вырос лентяем и иждивенцем. В этом Катя все более себя уверяла. Она, таким образом, внутренне готовилась к расставанию с братом, ставшим для нее обузой. Оставались только препятствия морального свойства. И она уже начала их внутренне преодолевать, объявляя Сергея аморальным, а значит, и находящимся вне действия моральных норм и обязательств.

Чтобы спасти их семью, состоящую всего-то из троих кровных родственников, нужно принять меры по возрождению полноценного сотрудничества между ними. Но, скажем вновь и вновь: не бывает сотрудничества «сильного» со «слабым». Жизнеспособно только равноправное партнерство. Следовательно, надо усиливать социальные позиции Сергея, делать его тоже «сильным».

Настало время ответить на второй вопрос формулы: «В чем конкретная, непосредственная причина слабости Сергея, его некомпетентности?»

А ведь ответ нам известен. Мы же знаем, что у Сергея нет работы, нет необходимого для удовлетворения его потребностей социального окружения. Судя по всему, он плохой коммуникатор (что вовсе не исключает его высокой компетентности как ремесленника). Он робкий, податливый, ведомый. Он не способен по характеру противостоять жизненным невзгодам. Это не причина слабости вообще – человек с такими чертами характера способен прожить достойную, результативную жизнь, если не

подвергается чрезмерным для него испытаниям. Это причина некомпетентности Сергея в сложившихся обстоятельствах.

Теперь осталось придумать, как преодолеть эту некомпетентность и вернуть Сергею утраченные социальные возможности.

Кто это должен сделать? – Катя. Да, да, именно Катя, поскольку она намного сильнее своего брата: у нее есть работа, статус и уважение в коллективе, социальные перспективы, которых у Сергея нет.

Но она же пыталась найти ему работу, почему это не помогло? – Значит, находила действительно не то, с чем мог бы справиться Сергей.

Очень важно понять: не бывает людей (среди психически здоровых, по крайней мере), которые добровольно отказываются от социальной ответственности! Ложатся на диван навсегда и чувствуют себя при этом хорошо – так не бывает! Напомню, обретение компетенции (социального статуса, возможностей для самоактуализации и самореализации) – важнейшая потребность, условие выживания человека.

Компетенция должна соответствовать возможностям. Если мне, например, скажут, что для обеспечения качественной жизни моей семьи я должен пробежать стометровку за десять секунд (это я себе очень польстил, и четырнадцати будет довольно) – я приду в отчаяние. И, возможно, тоже встану на грань депрессии. И буду горячо надеяться, что есть еще какой-то способ выжить и сохранить дорогие мне отношения, более для меня реальный.

Катя предлагала Сергею что-то не то. Не то! И в этом, на самом деле, ее собственная некомпетентность. Когда кто-то из супругов, членов одной семьи, ослабевает – физически или социально – в этом есть вина всех. Значит, каждый оказался в чем-то некомпетентным.

Когда Катя поняла это, она стала действовать иначе. В один прекрасный день она объявила Сергею, что к ней придут ее коллеги, друзья, будет вечеринка, и если Сергей хочет, то может к ним присоединиться. Впервые за много месяцев Сергей проявил интерес к жизни. Он поднялся со своего продавленного дивана, привел себя в порядок, и даже (!) спросил у Кати, не нужно ли ей в чем-нибудь помочь.

Вечеринка в их доме состоялась. Катины товарищи по работе неплохо сошлись с Сергеем – в их-то глазах ведь он не был «негодяем». Они пригласили его примкнуть к их компании и в других совместных мероприятиях – съездить на рыбалку, на шашлыки, сходить на футбол... Сергей охотно согласился. Он стал надолго отлучаться из дому. От его лени не осталось и следа. А через неделю он пришел к Кате и гордо заявил ей, что нашел работу.

Знаете, что первое сделал Сергей, когда заработал некоторое количество денег? – Снял себе жилье и перестал мешать сестре своим присутствием. При этом их отношения только упрочились. Это к вопросу о том, что Сергею якобы нравилось сидеть «на шее» у сестры. Нет, не нравилось! И никому не нравится быть аутсайдером, все жаждут стать компетентными, умелыми, востребованными, реализованными членами общества. И никак иначе.

Несмотря на то, что этот пример напоминает рождественскую сказку, в нем реально все, кроме, разумеется, имен героев.

Признайтесь, когда вы читали эту историю, многих посещала мысль о том, что Сергей недостоин сочувствия. Что его нужно наказать за лень, иждивенчество, за неумение ценить доброе к себе расположение. А ведь он просто не знал, как ему поступить, терял веру в себя и глупо, по-мальчишески, протестовал, обижая самого близкого ему человека – родную сестру. На самом деле, он просил ее о помощи, ведь она – единственный человек, от которого он мог эту помощь получить. И вот Катя нашла, наконец, способ вытащить брата из кризиса, дала ему желанную возможность реализовать себя и вновь стать кому-то нужным. И он тут же вернул ей то, что для нее важнее всего – желанную свободу. И себя, в качестве гораздо более надежной, чем прежде, опоры в жизни.

Как видим, формула сработала. Причина некомпетентности «слабого» партнера была выявлена и найден способ ее преодоления за счет возможностей «сильного». Это и есть сотрудничество людей в конфликте. Точнее, сотрудничество в целях преодоления конфликта. Это единственное, что может спасти отношения, их оздоровить, вывести на новый качественный уровень, устраивающий всех.

По опыту знаю, что наибольшее недоумение (и моральное затруднение) у тех, кто пытается осмыслить предлагаемую формулу, вызывают два обстоятельства: а) почему основной груз ответственности в конфликтной ситуации ложится на «сильного» партнера, ведь он и так вынужден вносить наибольший вклад в ресурсную кладовую социальной группы и б) если «сильный» партнер предоставляет возможность «слабому» преодолеть некомпетентность, а «слабый» отказывается – что делать?

Ответим по порядку. «Сильный» несет основную ответственность за спасение группы от распада по той простой причине, что больше никто с этой ответственностью не справится.

Если «сильный» партнер сочтет отношения бесперспективными, то конфликт неизбежен, как и последующий крах партнерства.

В случае, когда «слабый» партнер не принимает помощи «сильного», протестует против нее активно или пассивно – значит, у него есть на то

основания. В приведенном примере вначале ведь было именно так: Катя находила Сергею вакансии в различных компаниях, а он отказывался. Следует понимать, что не каждое подобное предложение учитывает реальные возможности человека, нуждающегося в помощи.

Что толку в компетенции, если она не способствует самореализации, не обеспечивает эффективного существования, а требует от человека чего-то невозможного? У «слабого» партнера и без того энергии, жизненных сил – не в избытке. Он интуитивно бережет их для того единственно приемлемого варианта, которого он томительно ждет, который узнает сразу и, поверьте, не упустит возможности им воспользоваться. Образно говоря, у «слабого» энергии осталось на один выстрел, и выстрел этот должен быть не в себя, и не в белый свет, как в копеечку, а в мишень. Вот он и не торопится его делать, и протестует против попыток заставить его истратить энергию на заведомо недостижимую, ложную цель.

Так что надо искать, упорно искать эту единственную порой возможность социальной реабилитации «слабого» партнера. Наградой за эту выстраданную (а порой удачную) находку будет счастливая жизнь с человеком, обретшим силу и достоинство. А это, согласитесь, дорогого стоит.

Найденная нами формула применима для объективного анализа и разрешения любого типа конфликтов. Разница лишь в числе участников, в масштабе их компетенций и в конкретных причинах некомпетентности. Поэтому предлагаю называть ее отныне и впредь **универсальной формулой** преодоления конфликта.

Далее мы подробно, со всех сторон, рассмотрим производственные конфликты (наконец-то дело дошло и до них!). Кроме того, целый ряд примеров конфликтных ситуаций (с их разбором и рекомендациями по выходу из конфликта) приведен в дополнительных материалах к этой книге в виде моих статей, опубликованных в разные годы в различных периодических изданиях.

А сейчас давайте коротко подытожим первую – теоретическую – часть нашего диалога. Итак, любая социальная группа (семья, предприятие, политическая партия, нация, человечество) образуется в целях создания условий для жизни людей, ибо это возможно только совместными усилиями и человек не выживает в одиночку.

Группа существует относительно безмятежно до тех пор, пока не возникает проблема – актуальная задача, не решить которую нельзя, поскольку она связана с удовлетворением потребностей (и под угрозой качество жизни, а подчас – и сама жизнь), но и решить тоже невозможно, т. к. для этого не хватает имеющегося у группы потенциала. Наступает

кризис, выход из которого – в мобилизации членов группы на поиск недостающих ресурсов, т. е. в развитии их компетентности, а там где это необходимо – и в расширении зон их социальной ответственности.

Если кризис преодолен, и проблема превратилась в обычную задачу (есть знание технологии, есть ресурсы – решай!), то группа выходит из кризиса более организованной, сплоченной, компетентной, чем была до него. В этом смысле кризис – значимое условие общественного развития. Это сильнейший мотив к наращиванию, совершенствованию адаптационного потенциала социальной группы.

Однако если в кризисе члены группы не проявили должной активности, предприимчивости и находчивости, да еще и усомнились в перспективности своих отношений, то возникает конфликт: т. е. начинается раздел имеющихся у группы ресурсов между ее членами в расчете на прогнозируемое разрушение партнерства, на поиск других – более устойчивых и успешных – социальных групп.

Конфликт – это когда я не верю, что ты сумеешь когда-либо и чем-либо поддержать меня в жизни, и забираю у тебя часть совместно созданного приспособительного потенциала.

В ситуации конфликта группа теряет возможность сконцентрироваться на решении узловых задач, утрачивает потенциал развития. Проблемы нарастают как снежный ком. Снижается качество жизни. Среди партнеров крепнет атмосфера взаимного недоверия, что только усиливает тенденцию к изыманию «своей доли» ресурсов группы.

Вот когда появляется переживание «противоположности интересов».

До конфликта интересы партнеров всегда едины и направлены на укрепление партнерства. **Конфликт – осознание потери группой жизнеспособности, неверие в возможность исправить положение и, как следствие, борьба партнеров за обладание ресурсами распадающейся группы. При этом мало кто понимает, что группа распадается из-за ошибок, вызванных социальной (профессиональной и т. д.) некомпетентностью ее членов.**

Очевидно, что партнерам следовало бы разобраться в характере и причинах своей некомпетентности и совместными усилиями преодолевать ее, возвращая группе утраченный адаптационный потенциал.

Исходя из этого, профилактика конфликтов заключается в постоянных усилиях по целенаправленному развитию компетентности участников социальных отношений («Учиться, учиться и учиться» – жизни, профессии, технологиям общения и взаимодействия). Ведь многие кризисы предсказуемы. Они связаны с обычными для людей, «типовыми» целями:

получить образование, создать семью, приобрести профессию и место в профессиональной организации, родить детей и т. д.

Но если возможность профилактики упущена и конфликт все же наступил, следует проанализировать конфликтную ситуацию, определить «слабого», т. е. наименее компетентного партнера, и, используя возможности «сильных» партнеров, группы в целом, найти способ повысить его компетентность. И тогда конфликт будет преодолен в единственно конструктивной стилистике сотрудничества. Вот, пожалуй, главное.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Что собой представляет универсальная формула, в соответствии с которой следует действовать в конфликтной ситуации, если мы хотим преодолеть конфликт и оздоровить отношения?

2. Почему ответственность за выход из конфликта должен брать на себя более компетентный («сильный») партнер?

3. Попробуйте применить универсальную формулу в конфликтной ситуации, описанной в главе «Введение» (конфликт в «Компсервисе»). Дайте рекомендации деловым партнерам, как выйти из конфликта в стиле сотрудничества.

Глава 7. Как возникают конфликты в производственных организациях, или Аргументы против лояльности

Нам многое дано, и от нас многое ожидается. У нас есть обязанности перед другими людьми и перед собой; и ни одной из этих обязанностей мы не вправе пренебречь.

Теодор Рузвельт

Теперь, когда в нашем распоряжении есть универсальная формула преодоления конфликта, осталось только подставлять в нее «значения», т. е. факты и обстоятельства, ставшие известными в ходе анализа конкретной конфликтной ситуации, – и смело выходить на светлый путь оздоровления отношений в любой социальной группе. В том-то и универсальность этой формулы.

Однако, чтобы достичь желаемого результата, нужно знать, на какие именно из множества добытых фактов обращать внимание и какие обстоятельства считать существенными. А для этого необходим хотя бы базовый уровень компетентности в той сфере человеческих отношений, где происходит конфликт.

Впрочем, пусть не пугаются читатели, мало знакомые со спецификой производственных отношений (а мы приступаем к изучению конфликтов на

производстве, в широком смысле, т. е., иными словами, конфликтов в профессиональной организации). Мой многолетний опыт консультирования владельцев и руководителей предприятий показывает, что практически все, кто увяз в производственных конфликтах и не видят выхода, на самом деле пренебрегают основами, «азами» управления, считая их, вероятно, слишком примитивными, простенькими, чтобы иметь хоть какое-то значение для реального менеджмента с его головоломными сложностями.

Так что мои пояснения к конфликтам на производстве будут касаться базисных понятий и обстоятельств, которые легко уяснить и неспециалисту. Да, приходится констатировать, что весьма нередко сложнейшая, болезненная проблема, породившая системный кризис, своим возникновением обязана примитивным ошибкам, неисполнению элементарных правил, чего за нагромождением крупных бед и забот уже и не видно.

Судите сами. Как-то раз меня пригласили в компанию, занимающуюся одновременно производством оборудования, его продажей и сдачей в аренду, а также, в некотором объеме, его самостоятельной эксплуатацией. На своем рынке эта компания занимала вполне достойное место, с ней активно взаимодействовали, считались, ее руководители имели возможность влиять на принятие решений по отрасли в целом. Поводом для моей консультации послужила готовящаяся реорганизация компании. Так, по крайней мере, утверждало ее руководство. Меня попросили, для начала, осуществить профессиональную психологическую оценку ключевого персонала фирмы: от начальников подразделений и выше, вплоть до генерального директора (являющегося в то же время и одним из влиятельных совладельцев этой компании).

Профессиональная психологическая оценка персонала включает в себя целый ряд аспектов, но, в первую очередь, это определение наличия у работника профессионально важных психологических качеств (как общих: уровня интеллекта, преобладающей стилистики мышления, свойств характера, состояния памяти и внимания и др., так и специальных: стрессоустойчивости, выносливости к особым нагрузкам, музыкального слуха, чувства юмора и т. д.), достаточно развитых, чтобы он мог выполнять возложенные на него обязанности.

В общем, цель благая и рациональная: выяснить возможности сотрудников, прежде чем планировать подъем организации на новую ступень развития. Работа в данном направлении предполагает тщательное исследование всех обстоятельств, связанных с условиями труда в компании, с индивидуальными особенностями работников, с качеством их служебных (производственных) и даже, в каких-то случаях, неслужебных отношений.

Словом, затрагивается фактически весь спектр вопросов жизни и деятельности коллектива предприятия. И выясняется очень много интересного. В том числе выступают на поверхность истинные причины приглашения в компанию консультанта.

Но начинается все, как правило, с разговора о том, чем же работник занимается на предприятии: в чем заключаются его обязанности, насколько четко они определены, оснащен ли он необходимой информацией, технологиями и иными ресурсами для их выполнения, делает ли он еще что-нибудь сверх производственного задания, если да, то в каком режиме, при каких условиях и т. д.

Смысл всех этих вопросов в том, чтобы как можно более корректно, объективно определить профессиональную компетенцию работника (область его индивидуальной ответственности в организации) и, оттолкнувшись от этого, уровень его компетентности. Надеюсь, уважаемые читатели не забыли о том важнейшем значении, которое эти два сопряженных понятия имеют для бесконфликтного существования социальной группы?

В ходе собеседований с сотрудниками компании, о которой идет речь в этом примере, стало понятно, что ее коллектив изначально создавался, как команда «под имеющийся результативный бизнес». Сам бизнес (прежде всего, производственные мощности и достаточно квалифицированные инженерно-технические кадры) счастливым образом достался нынешним владельцам от прежних социалистических времен. Им оставалось лишь «довернуть» его идеологически, т. е. несколько трансформировать в соответствии с новыми условиями хозяйствования, и он начал приносить им солидный доход. Несколько лет подряд бизнес был настолько устойчив и самодостаточен, что почти не требовал профессионального управления. Он развивался сам по себе, реализуя потенциал, который в него был заложен ранее^[43].

Его владельцы-руководители не управляли бизнесом – они... как бы это лучше сказать... присутствовали в нем, то ускоряя, то, наоборот, замедляя его объективное течение, не всегда зная при этом, какие их действия приводят к ускорению, а какие – к обратному эффекту. И, конечно же, они от него питались. И питались сытно.

Судя по всему, менеджеров в команду они подбирали под стать себе (срабатывал известный нам принцип жизнеспособности паритетного партнерства, к реализации которого любая группа интуитивно стремится), т. е. людей, не имеющих добротного профессионального образования и опыта руководящей работы. Так сказать, самоучек. Лишь некоторые из них

прежде имели дело с продажей оборудования или его эксплуатацией, но не на управленческих позициях^[44].

Поскольку этот бизнес, как мы уже не раз подчеркивали, «ехал по накатанной колее», главной заботой его владельцев было сохранение на него прав собственности. И это был еще один важный резон, превратившийся в критерий подбора кадров. Высшее руководство фирмы интересовали не высококлассные профессионалы (которых они, вероятно, еще и побаивались – а вдруг покусятся на их бизнес?), а лояльные к ним люди, которым, как они считали, можно доверять.

При этом лояльность персонала подпитывалась из двух источников. Одним из них была высокая заработная плата, позволявшая работникам сразу же заметно улучшить свое материальное благосостояние и тем выгодно отличаться от многих других сограждан. Вторым источником лояльности были существующие между сотрудниками компании межличностные (неслужебные, неформальные) отношения. Начиная с самого верха, с генерального директора, каждый руководитель брал к себе на работу (в подчинение) только тех, кого знал лично, с кем состоял в дружбе, в родстве или свойстве.

На этот весьма распространенный феномен я хочу особо обратить внимание.

Когда руководство плохо управляет вверенной ему организацией, оно делает акцент на *лояльности* сотрудников, выделяя ее в некую самостоятельную корпоративную ценность. Когда же управление налажено хорошо – приоритет в производственных отношениях отдается *профессионализму*. И это закономерно.

Высокий профессионализм – одно из важнейших условий компетентности. Социальная группа, состоящая из компетентных партнеров, является референтной для каждого из них, поскольку, как целое, она тоже компетентна, т. е. вполне справляется с разнообразными задачами по поддержанию и дальнейшему повышению качества их жизни. Профессионалы радуются возможности работать с профессионалами. Членам этой группы комфортно и друг с другом, и с самими собой (напомню, компетентный работник одновременно и востребован, и реализован как личность^[45]). Конечно же, они при этом лояльны к своей группе (организации). Эта лояльность – истинная, поскольку зиждется на объективном основании – на референтности отношений в группе.

В противоположность ей та лояльность, которую создают искусственно, которая отражает стремление человека заполучить ресурсы группы («откусить кусок общего вкусного пирога») или, в ином случае, поддерживается за счет моральных обязательств перед близкими людьми,

во-первых, непрочно. Мы об этом много говорили выше. И, во-вторых, сама необходимость в этой суррогатной лояльности указывает на то, что группа находится в кризисе. Поскольку, повторяю, организацию удерживает от распада не родство или свойство ее членов, а налаженное между ними по-настоящему взаимовыгодное партнерство. В последнем случае лояльность – столь же естественная составляющая производственных отношений, как приятный аромат цветущего растения^[46].

К сожалению, история рассматриваемой нами компании не походила на этот «последний случай». Любопытно: каждый руководящий работник, пришедший ко мне на собеседование, начинал свою речь словами: «Мы все здесь – одна семья». Это звучало, как строка из корпоративного гимна. На просьбу развить эту мысль все отвечали примерно одними и теми же фразами: «Мы очень хорошо друг к другу относимся. Много времени проводим вместе: отдыхаем, занимаемся спортом, устраиваем пикники, общаемся семьями» и т. п. Все бы ничего, но, когда разговор заходил о производственных отношениях, заявления типа «мы все друг другу доверяем», «мы получаем удовольствие от общения» сменялись прямо противоположными. В диалогах то и дело возникала тема упущений, недоработок, ошибок, проблем, которые, складываясь впечатление, стали для компании нормой жизни.

Разными словами, в разной степени деликатности и сдержанности, но буквально все сотрудники, с которыми удалось поговорить, жаловались друг на друга. Сквозь различные формы подачи информации отчетливо проступала единая суть происходящего: компания охвачена кризисом. Нет, не стремление получше изучить персонал, чтобы идти на прорыв, к сияющим высотам успеха, а предчувствие серьезного конфликта в коллективе – вот что на самом деле стояло за приглашением в компанию консультанта.

Впрочем, эта история настолько показательна, что я не могу не воспользоваться ею, как иллюстрацией... Не будем торопиться с применением нашей универсальной формулы, попробуем объяснить сложившуюся ситуацию с позиций известной нам этапности развития социальных отношений. Начнем, так сказать, не с конца, а с начала.

Развитие производственных отношений в компании. Отношения между людьми, вошедшими в этот бизнес, стартовали с осознания ими, что дальше так (по-прежнему, по-советски) жить нельзя. Качество их жизни в результате известных всем социально-экономических пертурбаций стало негативным (это область графика развития отношений, расположенная ниже горизонтальной оси). Будучи работниками небольшой научно-производственной организации, они уже не могли удовлетворять свои

потребности в полном объеме: прекратились проводившиеся ранее исследования (не стало заинтересованного заказчика), что исключило возможность самоактуализации и самореализации в труде для ученых и инженеров этого предприятия. Затем пришли времена, когда им фактически перестали платить зарплату. Мотивационное напряжение (выраженное «нижним мотивационным отрезком», помните?) к вступлению в новые отношения нарастало день ото дня.

И вот они встретились (на графике точка Q0). Точнее, встретились в новом качестве: те, кто предложил идею использования производимого оборудования (после небольшой доработки) в иных, более актуальных, целях, те, кто мог эту доработку произвести и знал производственную базу организации, те, кто готов был вложить в этот проект деньги, те, кто мог осуществить перспективный замысел, работая головой и руками. Встретились, распределили первоначальные роли (компетенции) и принялись за дело. График развития отношений вышел из точки Q0 и направился вверх. Качество их жизни, благодаря образованному ими на рациональных основах партнерству, стало расти.

Каждый из участников созданной организации вкладывал в нее свой потенциал (инвестора, лоббиста, менеджера, конструктора, инженера, рабочего и т. д.), чем повышал ее приспособительные возможности, которыми сам же затем и пользовался.

Найденная бизнес-идея была настолько благодатной, что ни от кого особого старания и умения первое время и не требовалось. В какой-то момент (**t1**) этот совместно – относительно легко – формируемый потенциал достиг уровня, обеспечивающего всем участникам проекта высокое качество жизни. Они почувствовали, что обрели достойный социальный статус, сочетающий профессиональную востребованность, самореализацию в работе и материальное благосостояние. Группа стала референтной для своих членов.

Еще какое-то время партнеры (т. е. все те, кто работал в интересах компании) ощущали прирост своих возможностей (отрезок графика между точками **t1** – **t2**), а затем успокоились на достигнутом (**t2**). Качество жизни их вполне удовлетворяло. Ситуация представлялась им стабильно благополучной. Началась фаза «плато».

Остановимся ненадолго и зафиксируем полученную информацию. Итак, что же предшествовало началу новых деловых отношений (образованию компании)? – Развал прежних, не соответствующих актуальным экономическим условиям.

Обратим внимание на это важнейшее обстоятельство: как правило, *началу новых отношений предшествует конфликт* (с распадом ранее

существовавшей некачественной, т. е. не обеспечивающей удовлетворение потребностей своих участников, социальной группы).

Поэтому, несколько забегаая вперед, скажем: всякий раз, когда имеешь дело с новым деловым партнером, в какой бы роли он ни вступал в сотрудничество, следует задаться вопросом: «Почему не сложились его прежние отношения?»

Вполне вероятно, что и в новое партнерство он тащит «груз» своей некомпетентности. Или, быть может, наоборот, он настолько силен как профессионал, что вскоре осознает слабость остальных и начнет «выталкивать» (привычно, «как и в прошлый раз») их из группы. И в том, и в другом случае вы не сможете предложить ему условий, способствующих его самореализации, и сценарий кризиса отношений и последующего конфликта между вами будет тот же, что и в группе, которую он покинул, придя к вам. Словом, у человека есть целый ряд возможностей «наступить на те же грабли». Вот почему рациональное управление отношениями должно начинаться с оценки потенциального партнера. Впрочем, об этом речь впереди.

К счастью, в анализируемой нами компании партнеры сделали изначально верный ход: выдвинули продуктивную идею, умно воспользовались доставшейся им в наследство информационно-производственной базой (сработала формула Михаила Михайловича Жванецкого: «У нас кто что охраняет, тот тем и живет»), нашли в себе энергию включиться в новый бизнес. И это, в совокупности, стало тем потенциалом, естественное развертывание (реализация) которого привело к позитивному развитию отношений, обретению созданной группой качества референтности.

Почему же развитие прекратилось, и отношения вошли в фазу «плато»? – Это результат недостаточной компетентности партнеров. Так она впервые проявила себя.

Выше мы упоминали, что почти все руководящие сотрудники организации (люди сообразительные, предприимчивые, стрессоустойчивые и т. д., иначе не видать бы им успешного бизнеса) не были профессионалами в полном смысле этого слова. Поэтому в своих решениях и поступках они принимали во внимание только то, что могли понять, осознать. Все остальное, вне зависимости от степени существенности, они попросту упускали из виду: и динамику рынка, и усилия конкурентов, и непомерно высокие издержки производства, и неизбежное моральное устаревание оборудования, и недостаток новых идей, и еще многое и многое другое. Удачный бизнес застилал им глаза, а дефицит менеджерских знаний и умений не позволял развеять эту завесу.

Не заглядывая вдаль, не отдавая себе отчета в необходимости профессионального развития всех участников бизнеса и его производственной базы, решая лишь повседневные, рутинные или оперативные задачи, руководители (а вместе с ними и рядовые работники компании) все больше отставали от жизни.

Хотя им, опять же, в силу их некомпетентности, вовсе так не казалось. Напротив, они были убеждены, что превратились в ультрасовременных людей: приобрели последние модели автомобилей, дорогую модную одежду, внешне респектабельные манеры и привычки... Поездки по всему миру – как деловые, так и туристические – стали для них чем-то обыденным. Ну, и тому подобное.

И снова есть смысл обратить внимание на эту закономерность: *если интересы участников деловых отношений смещаются в область материального благосостояния* (а сфера собственно бизнеса перестает их волновать, становясь для них чем-то обыденным, налаженным и не требующим наращивания усилий), *значит, они исчерпали себя как профессионалы, и в делах наступила стагнация* («плато»). А это – предвестник кризиса. «Почивать на лаврах» вредно и опасно.

Это только кажется, что на стадии «плато» все хорошо. Да, достигнутое качество жизни всех как будто устраивает, но уже возникают некие «псевдозащитные» психологические и организационные механизмы. Наиболее распространенный из них – недопущение в группу партнеров, объективно более компетентных, чем остальные (следование принципу паритетности ресурсного обмена в группе). Самое неприятное, что это логично. Ведь не только «слабый» партнер создает проблемы для «сильного», но и наоборот. «Сильный» привносит в группу такой образ поведения (технологии, деловые традиции, уровень оценки ситуации), который неизвестен другим. Эти «другие» (а к их числу могут относиться и топ-менеджеры, и владельцы бизнеса) в подобной ситуации должны будут либо сравняться в компетентности с «сильным» партнером, что потребует от них серьезной самомотивации, к которой они не готовы, либо – покинуть компанию (вот еще!), либо, сплотившись, постараться «выдавить» из группы «сильного» участника, что нередко и происходит в реальности. Поэтому, как представляется многим, лучше этого «сильного» вообще в группу не принимать^[47].

Формируется «порочный круг»: стремление обезопасить коллектив от конфликтов, вызванных профессиональным неравенством партнеров, приводит к снижению общего уровня квалификации работников компании. А это еще более обостряет неприязнь к сильным профессионалам. Она (эта неприязнь) становится важным элементом корпоративной культуры^[48]. Что

же удерживает группу от кризиса? – Благоприятные до поры внешние обстоятельства, при которых бизнес, даже без крепкого кадрового обеспечения, приносит стабильный доход. Высокое качество жизни – вот цемент, еще скрепляющий партнеров на этом этапе.

Однако, как бы ни были тверды и последовательны руководители в соблюдении принципа «равенства в некомпетентности» работников компании, развитие сотрудников происходит по-разному – и в качественном аспекте, и в динамическом. Ведь не бывает же одинаковых людей. Кто-то обязательно опережает других, кто-то отстает.

Нахождение организации в фазе «плато» – не гарантия стагнации всех и каждого. Часто бывает, что наиболее развитых и, соответственно, прозорливых работников охватывает тревога по поводу будущего. Они, вольно или невольно, распространяют свою обеспокоенность и на остальных, становясь источником неприятных, разлагающих коллектив разговоров и поступков. Вот когда на первый план в сохранении целостности организации выходит фактор лояльности. Подчеркнем, искусственно насаждаемой, культивируемой лояльности.

Приоритет при найме на работу в компанию, при назначении на вышестоящие и иные ключевые должности отдается тем людям, чья лояльность гарантирована (не внутренними, связанными с производственными успехами, а внешними по отношению к бизнесу обстоятельствами – моральным долгом перед работодателем, льготными условиями труда, родственными или иными важными, но не деловыми, социальными связями).

При этом ценность высокопрофессиональных работников для компании еще более снижается. Важнейшая цель менеджмента – обеспечивать референтность организации для ее членов (поскольку, как мы помним, в референтную группу партнеры приносят ресурсы, а из нереферентной – изымают) – теперь понимается иначе.

Точнее, усилия руководителей направляются в этих условиях на поддержание, если можно так выразиться, «квазиреферентности» организации. Искомая внутригрупповая сплоченность достигается не за счет высоких производственных результатов и сопряженного с ними роста адаптационного потенциала коллектива, а совсем другими методами: прежде всего, проведением совместных мероприятий неделового характера.

К таким мероприятиям относятся разного формата собрания, где работников заставляют выполнять ритуалы лояльности: вставать при появлении руководства, аплодировать, петь гимны, выступать с верноподданническими речами, клеймить позором «отщепенцев» и «паникеров» (этакие оруэлловские «пятиминутки ненависти») и пр. В

безобидном (менее агрессивном) варианте – это всевозможные корпоративные вечера, пикники и экскурсии, спортивные соревнования и т. п.

Кто-то скажет: «Что же в них-то плохого? Это же все способствует командообразованию, разве нет?» – При прочих равных условиях – да, способствует. Но ни в коем случае не заменяет совместных усилий по профессиональному развитию членов коллектива.

Иначе создается лишь иллюзия сплоченности, которая разрушается при первом же столкновении с реальностью. Что толку, что мой коллега – прекрасный футболист, певун, кроссвордный эрудит, хохотун и вообще добрый и славный малый, если он при этом малокомпетентный юрист, а ведь именно в этом качестве он работает в компании? Ведь именно на его участке ответственности то и дело происходят «проколы», возникают проблемы, мешающие и мне лично, и группе в целом становиться сильнее, отвечать на реальные вызовы динамично меняющейся жизни.

Парадоксально, но факт: *стремление сотрудников больше времени проводить вместе, но не на работе, а на отдыхе – это тоже признак надвигающегося кризиса в производственной организации*^[49].

В анализируемой нами компании, как мы помним, подобного рода внеслужебные отношения были традиционными. Но, как выяснилось при более тщательном изучении ситуации, эта традиция уходила в прошлое, образно говоря, ускоряя шаг. Взамен нарастало недоверие и раздражение коллег по отношению друг к другу. Почему? – Да потому, что фаза «плато» грозила вот-вот перейти в кризис (если сопоставить с графиком, то это будет его отрезок непосредственно перед точкой **t3**).

Локальные кризисы уже имели место в компании: сотрудники жаловались, что постоянно кто-то кого-то подводит; каждый вспоминал, как ему приходилось нередко работать «за других», как по чьей-то вине срывалось выполнение производственных заданий, нарушались договоренности, страдало качество выпускаемой продукции. И это на фоне того, что за прошедшие с момента образования фирмы десять лет у нее образовались конкуренты, что усложнило отношения на рынке и заострило вопрос как внешней (связанной со сбытом и эксплуатацией оборудования), так и внутренней (отражающей состояние управления компанией) эффективности организации.

Хорошо задуманный бизнес пока выдерживал возрастающие нагрузки, но экономические показатели уже не росли, а обнаруживали тревожную тенденцию к снижению. Кризис компании, как целого, стоял на пороге, и не было оснований прогнозировать его благоприятное разрешение. Слишком

много признаков управленческой некомпетентности, как говорят, «имело место быть».

Прежде чем продолжить разговор, ответим на вопросы и выполним задания.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Что понимается под «истинной» и «искусственно насаждаемой» лояльностью работников к организации? Приведите примеры.

2. Приведите примеры явных признаков стагнации и надвигающегося кризиса в профессиональных отношениях.

3. Определите признаки стагнации и кризиса в вашей производственной организации.

Глава 8. Как в производственной организации появляются некомпетентные работники, или К вопросу о диагнозе «организационной немощи»

Спрашивать: «Кто должен быть боссом?» – все равно, что спрашивать: «Кто должен быть тенором в этом квартете?» Конечно, тот, кто может петь тенором.

Генри Форд

Вот мы и вернулись к универсальной формуле. Что мы должны сделать в первую очередь, работая над устранением кризиса и предотвращением конфликта? – Выяснить, кто из партнеров наименее компетентный, «слабый».

Если грубо (для начала) разделить партнеров этой производственной организации на три категории: 1) идеологи бизнеса (они же – его лоббисты на политическом уровне управления), 2) менеджмент и 3) работники исполнительского звена, то «слабыми» среди них будут менеджеры всех уровней и, прежде всего, топ-менеджеры.

Как мы пришли к такому выводу? – Довольно просто. Относительно высокая компетентность «идеологов» подтверждается тем, что бизнес, созданный ими на платформе постсоветского наследия, в течение многих лет оставался «на плаву», и не столько организация поддерживала его, сколько он поддерживал и оправдывал существование организации. Значит, замысел был действительно хороший.

Компетентность исполнителей (повторяю, пока мы говорим огульно, обо всех, хотя наверняка в этой категории сотрудииков немало «слабаков») отражена, прежде всего, в востребованности производимого ими оборудования. Умеют, следовательно, работать, знают и соблюдают

производственные технологии. Кроме того, в некачественно выстроенной системе управления, о чем мы еще подробно поговорим, исполнители умудряются поддерживать хотя бы традиционные производственные процессы, так сказать, выходят из положения. Согласитесь, это тоже признак компетентности.

А вот компетентность менеджеров выглядит совсем по-другому. Чтобы оценить ее, необходимо кое в чем разобраться. Начнем с определения понятия «производственная организация». Постараемся сформулировать это понятие в виде, наиболее удобном для целей управления.

Производственная организация – это система компетенций, распределенных по уровням управления и направлениям деятельности.

Дотошно разберем каждое существенное словосочетание в этой формулировке. Первое: «*система компетенций*». Система, как известно, означает порядок расположения частей целого (или, другими словами, множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство).

Целое в нашем случае – производственная организация, предприятие, где у каждого работника (и вообще у каждого заинтересованного в результатах деятельности этого предприятия лица) есть своя индивидуальная область ответственности, т. е. компетенция. Порядок распределения взаимосвязанных областей ответственности и есть, таким образом, система компетенций.

«*Уровень управления*» – это обозначение степени влияния работника на общий результат, получаемый организацией в процессе ее производственной деятельности. И, что неразрывно с этим связано, степени его ответственности перед организацией.

Иными словами, уровень управления – это степень индивидуальной ответственности работника за общие результаты деятельности профессиональной организации, к которой он принадлежит.

В теории менеджмента существуют разные взгляды на уровни управления – соответственно, разнятся их описания, названия и т. д. Хочу напомнить уважаемым читателям, что эта книга посвящена наиболее общим социально-психологическим механизмам, объективным закономерностям, лежащим в основе управления организацией и проявляющимся при любых способах структурирования производственных отношений.

Поэтому объяснить суть этих закономерностей и механизмов, на мой взгляд, можно на примере той организационной модели, которая больше нравится. Поскольку если будет выбран какой-то другой пример – интересующие нас закономерности все равно проявятся и в нем.

Для простоты рассуждений (без искажения существа дела) я выбираю т. н. «линейную» модель организационной структуры. В рамках этой модели целесообразно выделять следующие уровни управления (снизу вверх): *исполнительский*, оперативного управления или *оперативный*, тактического управления или *тактический*, стратегического управления или *стратегический* и, наконец, политического управления или *политический*.

Слово «линейная» в названии этой модели означает, что перечисленные уровни располагаются иерархически строго друг над другом, и обмен информацией о жизни и деятельности предприятия осуществляется между ними относительно просто – от вышележащих к нижележащим, и наоборот.

Из первой части нашего разговора вы, надеюсь, помните, что компетенция определяется в первую очередь ее целями, т. е. результатами, которые обязан получить работник на вверенном ему участке.

С этой точки зрения, работники **исполнительского уровня** отвечают только за свои индивидуальные результаты. Каждому из них достается конкретное производственное задание, и он принимает на себя обязательства выполнить его в срок, в указанном объеме и с надлежащим качеством. Работа, выполняемая на соседнем участке, исполнителя, при правильно выстроенном управлении организацией, не должна интересовать. Это прерогатива вышестоящих работников.

Цель **оперативного уровня** управления – обеспечивать исполнителей всем необходимым (заданием, инструментарием, информационными и иными ресурсами) для реализации их компетенции. Исполнитель не обязан заботиться об организации (в т. ч. об оснащении) своего рабочего места – это часть компетенции руководителя оперативного уровня.

Например, в компетенцию водителя грузовика входит перемещение автомашины (с грузом или под погрузку) из пункта А в пункт Б в заданный срок, без потерь. Этому он учился, к этому его подготовил его оперативный руководитель – начальник гаража, который организовал предрейсовый медицинский контроль, снабдил своего подчиненного (непосредственно или через диспетчера) собственно грузовиком, маршрутным листом и другими необходимыми документами, а также инструментом для осуществления мелкого ремонта в дороге.

Но если грузовик поломался серьезно, то не водитель должен производить его ремонт. Ему следует лишь доложить о случившемся оперативному руководителю (направить информацию на вышележащий уровень управления), в компетенцию которого входит взаимодействие с бригадой ремонтников, и затем терпеливо ждать, когда ремонт будет завершен и появится возможность выполнить полученное задание.

Из такого рода неожиданностей (как, в нашем примере, поломка автомашины), вкрапленных в повседневную рутину, и складывается рабочая – оперативная – обстановка, в которой и протекает реальная производственная деятельность. Оперативный руководитель должен уметь организовать выполнение рутинных заданий и грамотно реагировать на неизбежные случайности, своими компетентными управленческими действиями оставляя последним все меньше шансов на возникновение.

Если указанный порядок распределения ответственности между исполнительским и оперативным уровнями нарушается (допустим, исполнитель вынужден самостоятельно заниматься оснащением своего рабочего места, решать вопросы ремонта производственного оборудования, поиска ресурсов и т. п.), то компетентность этой локальной системы отношений снижается.

А как же иначе? Ведь при этом **регулярный характер управления заменяется суррогатным**. Организация (в т. ч. каждого индивидуального участка работы) – это управленческая функция. Компетентно ее может осуществлять только тот, кто учился управлению и имеет соответствующий конструктивный опыт.

В этом плане с исполнителя-то какой спрос? Поставленный перед необходимостью самому добывать себе инструменты (а подчас – и самому себе определять задание на рабочий день), он будет искать выход из ситуации не как положено по правилам менеджмента, а как он умеет, как ему представляется целесообразным.

Это и есть замена регулярного качественного управления неизбежно менее качественным суррогатом. Происходит перекалывание части компетенции на заведомо некомпетентного партнера. А это – прямой путь к кризису в производственных отношениях.

Только представим себе на элементарном примере, к каким деструктивным последствиям может привести, скажем, отсутствие... бумаги для принтера или «зависание» компьютера у исполнителя документов.

Если регулярное снабжение этого служебного участка бумагой (или кураторство над ним, закрепленное за конкретным IT-специалистом) не предусмотрено – будет потеряно рабочее время, ухудшится психоэмоциональное состояние работника, принужденного выпрашивать бумагу у коллег или умолять вечно занятого инженера снизить до столь «незначительной» проблемы. Возникнет напряжение у всех, кого этот терпящий бедствие работник будет «доставать», мешая сосредоточиться на чем-то своем. И все это – из-за сущего пустяка. Что же говорить о гораздо более сложных управленческих ситуациях! В общем, управление должны осуществлять не исполнители, а управленцы. Каждый – на своем уровне.

Тактический уровень управления не связан с оперативно возникающими – «то одно, то другое» – обстоятельствами и с организацией труда непосредственных исполнителей. Он выше этого. Его цель – привести возможности компании в состояние, обеспечивающее достижение стратегических результатов. Иными словами, управленцы-тактики должны выстроить оптимальный режим реализации целей, поставленных перед компанией. Эти общие (стратегические) цели определяются на вышележащем уровне управления, а их наиболее эффективное воплощение в жизнь – компетенция тактического уровня.

Если продолжить пример с транспортировкой грузов автомобилями, то в компетенцию руководителя тактического уровня не входит выбор грузоотправителей (поставщиков, продавцов) и грузополучателей (покупателей, дистрибьютеров), и, тем более, характера перевозимых грузов – это прерогатива стратегов. А вот определение необходимого количества и параметров автомашин, построение системы их технического обслуживания и эксплуатации, кадровое обеспечение этого направления деятельности – их прямые обязанности.

Для их выполнения менеджеры тактического уровня должны быть соответственно оснащены – знаниями и умениями, управленческими технологиями и инструментарием, разнообразными ресурсами, включая властный (административный) ресурс.

Нарушение руководителем тактического уровня границ своей компетенции чревато гораздо более разрушительными последствиями, чем безуспешный поиск исполнителем (при устранившемся оперативном руководителе) нескольких листов бумаги или его погоня за постоянно где-то обедающим «IT-шником».

Так, в компании, на примере которой мы изучаем с вами природу производственных конфликтов, начальник отдела продаж (а это тактический уровень управления) самовольно организовал поставку партии оборудования некой заинтересованной фирме.

Он умудрился ввести при этом в заблуждение всех, кто обязан согласовывать такого рода контракты, прежде чем они попадают на подпись к генеральному директору (и это обстоятельство тоже, как вы понимаете, не свидетельствует в защиту менеджмента компании). Поставка была санкционирована и осуществлена.

Нет, этот руководитель не положил деньги в свой карман, и фирма-покупатель выполнила в срок все свои финансовые обязательства (проще говоря, расплатилась с поставщиком сполна). И сделка, как казалось, пришлась кстати, поскольку состоялась в «неурожайное» для компании время. Словом, менеджер как будто действовал в общих интересах.

Но он не учел (не мог учесть, поскольку не был информирован), что эта партия оборудования была куплена фирмой, находящейся в неприязненно-конкурентных отношениях с давним – добрым и надежным – стратегическим партнером компании-поставщика. Факт совершенной сделки сразу стал известен («шила в мешке не утаишь»), и между прежними друзьями, как говорится, пробежала большая черная кошка.

Небольшой тактический выигрыш (полученные деньги, премия коллективу отдела за выполнение плана продаж) обернулся стратегическим проигрышем. Некомпетентность породила конфликт. Так-то вот.

Управление компанией (производственной организацией), как целым, т. е. достижение результатов, интегрирующих усилия всех ее работников, осуществляется на **стратегическом уровне**. Компетентность управленцев этого уровня («топ-менеджеров» в сегодняшней терминологии) оценивается, исходя из достигнутых компанией экономических показателей. Но не только.

Как и для всех прочих областей ответственности, для компетенций стратегического уровня управления важен как день вчерашний и нынешний, так и завтрашний день. Значимы достижения, но не менее важны и возможности дальнейшего роста бизнеса, его перспективы. А это заставляет рассматривать деятельность топ-менеджеров еще и в аспекте тех отношений, которые они сумели установить внутри организации (качество и характер менеджмента) и за ее пределами (кого выбрали в партнеры, как взаимодействуют с потребителями и т. д.).

Если отношения построены правильно – компания представляет собой эффективный инструмент бизнеса, деловые партнеры компетентны и удовлетворены сотрудничеством (т. е. извлекают из него пользу для себя на паритетных началах), потребители оценили по достоинству продукт, производимый организацией, следовательно, руководители стратегического уровня хорошо делают свое дело.

Если же результаты деятельности компании (пусть даже относительно высокие) получены в каком-то лихорадочном, авральном режиме или, наоборот, в обстановке всеобщей расслабленности и успокоенности (все течет само собой), или – бывает и такое – руководители сами не могут толком объяснить, как они пришли к этим результатам и не знают, чего ожидать в дальнейшем – то о компетентности топ-менеджеров говорить не приходится.

Выше стратегического расположен **политический уровень** управления. На этом уровне производимый организацией продукт осознается как общественное благо.

Принято считать, что любой бизнес ставит своей главной и единственной целью заработать побольше денег. Это в корне неверно, хотя большинство людей думают именно так. А ведь довольно простые логические доводы приводят к совершенно иному умозаключению.

Человечество стремится сохранить себе жизнь, для чего создает различные инструменты удовлетворения потребностей (других жизненно важных интересов у него нет и быть не может). Структуры бизнеса – разновидность этих инструментов.

Следовательно, их наиважнейшая цель – производить общественно полезные блага, т. е. все то, за счет чего удовлетворяются потребности людей, создаются условия для их выживания, повышения качества жизни.

Если они (производственные организации) достигают этой цели – общество всемерно поддерживает их существование, становясь заинтересованным потребителем производимых благ (а значит, и инвестором бизнеса).

Но когда бизнес игнорирует это главное предназначение и превращается в «свинью-копилку», озабоченную лишь пополнением своего содержимого, к которому допущены немногие избранные, то общество избавляется от него тем или иным способом.

Помните, отслеживая линию развития социальных отношений и комментируя ее этапы, мы указывали, что подобный путь проходят любые отношения (от межличностных до межгосударственных), что этот график имеет универсальное значение? – Это на самом деле так.

Индивид, востребованный группой, реализующий при этом свои задатки, свой личностный потенциал (тем самым только обогащая, развивая его), воспринимает группу как референтную. Он готов сделать все возможное (и замахнуться на невозможное), чтобы сохранить это партнерство. И он понимает, что это у него получится лишь при условии привнесения в группу полезных ресурсов, создания для нее благ, что воспринимается им как нечто естественное, само собой разумеющееся.

Точно так же ведут себя и социальные группы по отношению к обществу в целом. Поэтому осознанное, целенаправленное создание ими благ в интересах общества одновременно свидетельствует и о благоприятных перспективах их существования, и о том, что они находятся с остальным социумом в референтном взаимодействии.

Когда же бизнес-структура берет курс на изъятие из общества части ресурсов (ценностей, благ), вовлекая его в заведомо неравноценный обмен (вам некачественный товар или услуга, нам – реальные деньги, на которые мы приобретем для себя качественные товары и услуги^[50]), она тем самым обнаруживает нереперентное отношение к социуму.

Так ведут себя только те, кто не видит перспективы в дальнейших отношениях, кто тяготится партнерством и потому воспринимает его исключительно как источник пополнения собственного потенциала, как донора ресурсов, в расчете на грядущую смену партнеров^[51].

Отношение к обществу как к нереперентному партнеру – это конфликт. Некупированный конфликт обязательно приводит к распаду партнерства. Поскольку общество – партнер заведомо более сильный, чем любая отдельная организация, то не приходится гадать, в чьих руках останется львиная доля некогда совместно используемого приспособительного потенциала. Образно говоря, «если ты плюнешь на общество, оно утрется; если общество плюнет на тебя – ты утонешь».

Вот почему так важно, чтобы в саму идею создания бизнеса была заложена общественно значимая цель (миссия), а не корыстные интересы группы особо алчущих лиц.

Если уважаемые читатели не вполне доверяют сказанному мной (надеюсь, что это не так, но все же), то вот слова вошедшего в историю предпринимательства знаменитого промышленника Генри Форда: *«Работу на общую пользу ставь выше выгоды... Хорошо поставленное предприятие, принося большую пользу, должно приносить большой доход и будет приносить таковой. Но доходность должна получиться в итоге полезной работы, а не лежать в ее основании»*^[52].

Уверен, этот тезис могли бы разделить и Вильям Боинг, и Гульельмо Маркони, и Александр Белл, и многие, многие другие, кто ***вначале создал социальное благо, а потом уже организовал его массовое производство и распространение.***

Кстати, бизнес анализируемой компании (о которой мы, разумеется, не забыли, а, напротив, создаем сейчас основу для исследования ее несовершенств) был удачным именно потому, что учитывал актуальные потребности общества.

В моей практике был весьма интересный случай. Социально ответственную (и, следовательно, дальновидную) позицию продемонстрировал владелец компании по производству... водки. «Я никогда никому не скажу и нигде не напишу, что водка – полезный продукт или даже безвредный», – говорил он. – «Я вполне отдаю себе отчет в том, что произвожу крепкий алкогольный напиток, разрушительно действующий на организм человека. Но потребность в этом напитке традиционная, она существует веками. И я поставил себе целью производить высококачественную водку, максимально очищенную от вредоносных примесей – сивушных масел, альдегидов, сложных эфиров. И я буду делать это всегда, несмотря ни на какие затраты».

И, действительно, дорогостоящее ультрасовременное оборудование, установленное на его заводе, отлаженная система контроля качества продукции, занятые в производстве высококлассные профессионалы: технологи, лаборанты и менеджеры с зарплатой выше среднего уровня по рынку позволяли бизнесмену не изменять своим принципам.

Получается, он не только говорил, но и делал так, как считал нужным. На мой вопрос: «Зачем вам это надо, ведь существует множество аналогичных предприятий, которые, мягко говоря, гораздо менее озабочены качеством своей водки?» он ответил: «Я хочу, чтобы мой бизнес достался моим детям и внукам. А без честного, партнерского отношения к потребителю моей продукции это мне не удастся».

Так что не только для зарабатывания денег создается бизнес. Финансовые (и иные сугубо экономические показатели) организации указывают лишь на степень ее влияния на общественные процессы, на ее возможности производить блага в том или ином объеме и распространять их на ту или иную часть социума. Ни больше, ни меньше. Тот, кто не понимает этого, обрекает свой бизнес на краткое существование.

Сегодня мы огульно записываем все бизнес-структуры в корпорации, а всех работников этих структур, заслуживают они того или нет, называем коллективами. Однако это неверно. В социальной психологии принято различать понятия «корпорация» и «коллектив».

Корпорация – это социальная группа, ориентированная исключительно на интересы своих членов. Так, по крайней мере, партнеры по корпорации понимают смысл своего объединения. Корпорация довольно четко отделяет себя от остального общества, деля социум на «своих» и «чужих». Есть все основания утверждать, что корпорация – недостаточно социально развитая группа. Корпорация не осознает (и не включает в число корпоративных ценностей) того предназначения, о котором мы говорили выше, – создавать общественно значимые блага, повышая тем самым жизнеспособность социума. Напротив, она культивирует «корпоративный индивидуализм» и свою «особость».

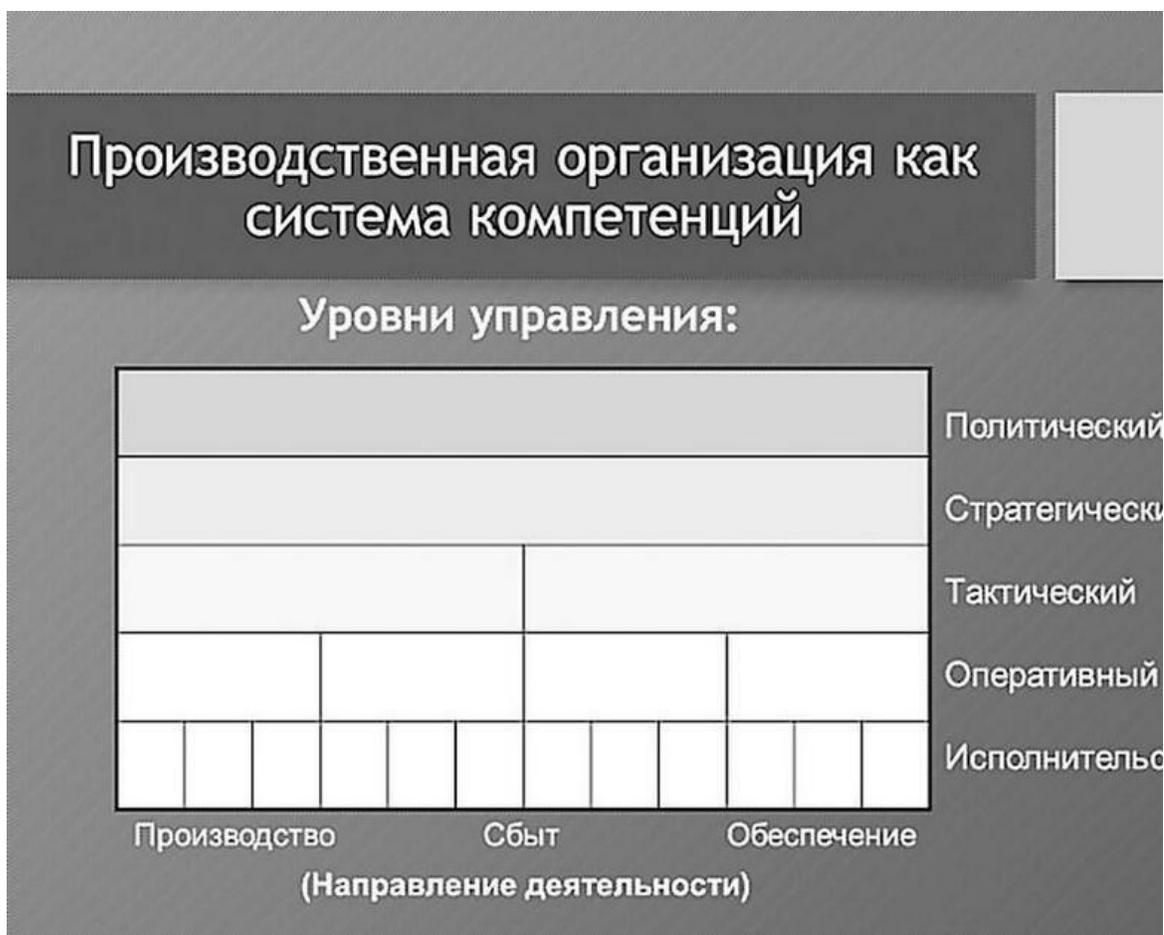


Рисунок 12. Производственная организация как система компетенций

Коллектив – социальная группа, интегрированная в общественно-экономические процессы в роли сознательного участника развития социума, разделяющая и совершенствующая своей деятельностью общественные цели и интересы, заботящаяся о повышении качества жизни всех. Понятно, что коллектив – наиболее жизнеспособное партнерство, ведь он находится с остальным социумом в референтных отношениях.

Можно сказать иначе: коллектив – организация, имеющая политический уровень управления. Корпорация – организация, высшим уровнем управления в которой является стратегический. На большее ее социальной зрелости не хватает^[53].

Что ж, уровни управления (с широкими, но бесполезными, надеюсь, комментариями) мы обсудили. В формулировке понятия «производственная организация» осталось нерассмотренным лишь словосочетание

«**направления деятельности**». Но ведь оно не требует пространных объяснений, не так ли? И без них все ясно.

Кто-то из членов производственной организации собирает оборудование, а кто-то контролирует качество сборки; кто-то разрабатывает регламенты, кто-то доводит их до сведения сотрудников, а кто-то следит за их строгим исполнением; кто-то управляет финансами; кто-то создает и развивает кадровый потенциал; кто-то продает и покупает, а кто-то занимается правовым сопровождением купли-продажи... И т. д.

«**Направление деятельности**» – это относительно автономная, специализированная форма деловой активности.

На каждом уровне управления существуют довольно четко разграниченные направления деятельности – со своими целями, технологиями, секретами, требованиями к работникам, их реализующим. С другой стороны, внутри каждого направления деятельности выделяются разные уровни управления. В организации все взаимосвязано, взаимообусловлено – на то она и система. Управленческая функция, позволяющая объединить работу различных направлений в единое целое, напомним, называется *координация*.

Если представить сказанное в виде рисунка, то получится нечто вроде своеобразной «решетки», «вертикаль» которой представлена уровнями управления, а «горизонталь» – направлениями деятельности (рисунок 12).

Ячейки этой решетки обозначают те самые, столь важные для нас, области индивидуальной ответственности (компетенции).

На нижнем – исполнительском – уровне ячейки дробятся на более мелкие, поскольку здесь зоны ответственности разделены между многими работниками, чтобы им легче было с ними справиться. Чем выше уровень управления, тем крупнее ячейки – компетенции расширяются и усложняются.

Вот, кстати, почему руководитель, как правило, имеет больший доступ к объединенному потенциалу организации, чем его подчиненный: соблюдается еще один важный принцип – *чем больше вкладываешь в потенциал группы, тем больше должен из него получать* или, по-другому, «уровень прав адекватен уровню обязанностей»^[54].

Теперь, кажется, у нас достаточно информации о сущности и принципах построения производственной организации, чтобы взяться плотно за консультируемую нами компанию.

Попробуем выяснить, соблюдаются или не соблюдаются там эти принципы, и какова природа существующих в компании кризисов и конфликтов. Иначе говоря, приступим к исследованию возможных причин

некомпетентности ее сотрудников, ведь это следующий шаг в соответствии с универсальной формулой.

На вопрос: «Существует ли в компании политический уровень управления?» мы уже ответили выше, и ответили положительно. Да, существует, ибо цель реализуемого компанией бизнеса соответствует общественным потребностям. Следовательно, с этой стороны проблем ожидать не приходится. Все участники производственных отношений постоянно осознают общую цель, имеют основания гордиться результатами своего труда, иными словами, они интегрированы в общественное производство и их собственная потребность в самоактуализации постоянно удовлетворяется – они востребованы социумом. Если бы это было не так, компания давно прекратила бы свое существование, либо раздерганная в клочья своими партнерами, либо – кардинально переделанная и переведенная в другой, более экономически выгодный, сегмент рынка^[55].

Ответим на следующий вопрос: «Насколько четко в компании определены компетенции работников?»

При изучении этого аспекта деятельности организации выяснилось, что фраза «мы все здесь как одна семья», относится не только к внеслужебным, но и, увы, к производственным отношениям.

С вашего позволения, я не стану во всех подробностях разбирать на этих страницах упущения в распределении компетенций между сотрудниками компании. Поверьте, их было множество. Приведу лишь один характерный пример.

Компания доставляла производимое оборудование заказчикам посредством автотранспорта. При этом своего автопарка у компании не было, и она пользовалась услугами транспортных компаний, взаимодействие с которыми (если его осуществлять профессионально) – самостоятельное направление деятельности.

Так вот, на мой вопрос к руководителям этой организации: «Кто из вас занимается организацией перевозок?» был дан легкомысленный, на мой взгляд, ответ: «А тот, кто свободен».

То есть как «свободен»? От чего «свободен»? От работы, от выполнения профессиональных обязанностей? – Но откуда появилась эта «свобода», не от того ли, что эти обязанности просто нечетко, некомпетентно сформулированы? При правильно выстроенном управлении организацией у работников не может быть лишних ресурсов – ни временных, ни энергетических. Каждый из них целый рабочий день занимается только своим делом, которое ему определено, к которому он профессионально подготовлен.

Компетентно выполняя свою работу, невозможно одновременно осуществлять столь же компетентное исполнение посторонних (за рамками твоей компетенции) обязанностей. При любых попытках нарушить это правило что-то непременно будет испорчено – свое или чужое.

Закон эффективного, надежного управления: *один работник – одна компетенция*^[56].

Да, бывает, что управление компанией предусматривает несколько профессиональных амплуа для каждого сотрудника (или для какой-то особой категории работников). Но это довольно специфический и редкий вариант управления (если мы говорим не об упущениях, а о рациональном выборе), более подходящий для творческих, поисковых видов деятельности и реализующих их коллективов, где жестко регламентировать всю систему компетенций трудно, да и не всегда целесообразно. В любом случае, функциональная «универсальность» работников должна быть следствием трезвого, компетентного расчета, а не попустительства. И в творческом коллективе не должно быть партнеров, «свободно» слоняющихся без дела и потому часто используемых в режиме оперативных заданий. И, наконец, важное направление деятельности ни в коем случае нельзя переводить в оперативный режим управления.

Сказанное особенно актуально для шаблонно-регламентированных видов деятельности (коих в сфере производства товаров и услуг подавляющее большинство). Там, где результат труда и способы (технологии, инструменты) его достижения заранее известны, нет места импровизации. Ни технологической, ни управленческой.

В примере с несерьезным, иначе не назовешь, отношением к организации транспортировки оборудования мы столкнулись с одной из наиболее распространенных причин некомпетентности работников – с *отсутствием установленной компетенции* (для обозначения этой, типичной для многих компаний, ситуации предлагаю использовать термин «**минус-компетенция**»). Действительно, как можно быть компетентным, если определенной области ответственности у тебя попросту нет.

А между тем, производство – объективный процесс, включающий в себя обязательные для выполнения операции, технологии, тактики, стратегии и политики.

Если они не будут реализованы – не получится заданного результата, процесс будет сорван. Что из этого следует? – То, что ответственность за осуществление производственного процесса на всех его этапах – явление столь же объективное, как и он сам.

Поэтому компетенции, охватывающие собой весь этот процесс от начала до конца, непременно существуют. Как говорят философы-

материалисты, «существуют независимо от наших знаний о них». Т. е. независимо от того, удосужились ли менеджеры определить и регламентировать их, предусмотреть их в организационно-функциональной структуре компании, обеспечить ресурсами, или нет.

Если все объективно существующие компетенции предусмотрены, определены и обеспечены всем необходимым – значит, в компании созданы условия для их компетентной реализации. Если нет – то, наоборот, сделано все, чтобы производственные задачи, сопряженные с этими областями ответственности, выполнялись хронически некачественно и нерегулярно.

Иными словами, не реализовать компетенцию, проигнорировать ее нельзя. Она все равно кем-то должна будет выполняться. Вопрос: кем?

Профессиональная компетентность может быть достигнута только при условии управленчески определенной компетенции.

В противном случае компетенция – реальная, но не регламентированная, не учитываемая и, следовательно, неуправляемая, будет осуществляться не тем, кто обязан и подготовлен, а тем, кто «свободен», кто первый попался на глаза шефу, кто, в силу своего покладистого характера, не может сказать «нет» и т. д. Как это и было в нашей проблемной компании.

И не только в ней. «Минус-компетенции» встречаются в производственных организациях сплошь и рядом. Я хорошо помню, сколько неурядиц – подчас довольно серьезных – возникало в фирме, где ключевую роль играл информационно-аналитический отдел.

Работавшие в нем аналитики, люди глубокого, но, что называется, нестандартного ума, были поставлены в условия, когда им приходилось не только заботиться о содержании исходящих от них документов, но и самим изготавливать их.

Казалось бы, какая мелочь! Но вот незадача: нестандартное, оригинальное, творческое мышление, столь ценное для аналитико-прогнозной деятельности, сопряжено в человеке с психологической и физической нестандартностью – неловкостью, забывчивостью, склонностью смещать приоритеты в своих движениях и поступках с главного на нечто второстепенное, неряшливостью и т. п. Такова природа нашей психики^[57].

Только представьте себе, какого качества документы – с точки зрения соблюдения формальных требований – готовили эти необыкновенные люди! Черновики то и дело путались с чистовиками (иногда последние уничтожались их автором вместо черновиков, после многочасовой работы над ними, непосредственно перед докладом начальству). Даже самый лучший, на вкус аналитиков, чистовик документа мало чем отличался от черновика, поскольку такие понятия, как форматирование, корректура (да

что там, просто аккуратность!), часто вообще лежат за пределами творческого мышления.

Я уже не говорю о своеобразном обращении этих одаренных людей с оргтехникой (это именно об этих людях в народе говорят, что неизвестно, откуда у них руки растут). Словом, технические ошибки следовали одна за другой.

Значило ли это, что компетенция, целью которой является изготовление формально безупречного документа, вообще отсутствовала в организации? – Разумеется, нет. Эта компания готовила информацию для внешних заказчиков, это был ее хлеб. Получается, что в отсутствие компетентных исполнителей эту компетенцию выполнял кто придется: начальник подразделения (перегруженный собственными обязанностями), вышестоящий руководитель, кто-то еще? А кто же в это время занимался их делами?

Понятно, что устранить это несовершенство в организационно-штатной структуре отдела и прекратить связанные с ним бесконечные недоразумения, просто издегавшие работников, мешающие им сосредоточиться на их ответственной деятельности, можно только одним способом: включить в штат отдела должность секретаря (или иную аналогичную) и подобрать на нее квалифицированного специалиста. В противном случае эта некомпетентность (следствие провала в производственном процессе, «минус-компетенции») так и будет дамочным мечом висеть над компанией, время от времени больно задевая ее сотрудников.

Однако наличие «минус-компетенций» – не единственная ошибка, допускаемая организаторами производства. Источником конфликтов являются также *лишние* по отношению к объективным условиям протекания деловых процессов, *функционально неоправданные компетенции*, т. н. «*синекуры*»^[58].

Мотивация введения синекур в структуру организации бывает различной, но она всегда субъективна. И учрежденные должности-синекуры всегда играют роль «пятого колеса» в «телеге» производства.

Тому есть немало примеров. Вот один из них. В компании, занимавшейся недвижимостью (говорю об этом в прошедшем времени, т. к. после целого ряда допущенных управленческих ошибок эта организация, шесть лет просуществовав на рынке, упокоилась с миром), была введена должность управляющего, наряду с должностью генерального директора.

Если бы это произошло в рамках рационального перераспределения компетенций (делегирования полномочий) на стратегическом уровне управления и сопровождалось бы формализацией должностных

обязанностей новоиспеченного управляющего, с доведением их до всех заинтересованных, это пошло бы на пользу делу. Но случилось иное.

Эта должность была введена для супруги генерального директора, который являлся одним из главных акционеров компании. Возможно, и она тоже входила, как физическое лицо, в число этих акционеров, не знаю. Известно другое: профессиональным управленцем эта уважаемая женщина (сама в прошлом неплохой риелтор) никогда не была. О мотивах такого решения остается только гадать. Быть может, она не доверяла мужу и хотела сама быть в курсе всех дел. А может, хотела подставить плечо под общую с ним нелегкую ношу.

Но ее желание явно разошлось с ее возможностями. Вместо помощи она стала вредить установившимся за вполне успешную пятилетку производственным отношениям.

Она всюду вмешивалась, постоянно нарушая принцип распределения компетенций по уровням управления.

В структуре компании были предусмотрены самостоятельные отделы, занимавшиеся куплей-продажей и арендой жилья и коммерческой недвижимости. Было подразделение, ведавшее только новостройками.

«Управляющий», к счастью, не сбивал с толку и не перемешивал в реализуемых проектах сотрудников разных направлений деятельности, но давать задание исполнителю, не поставив в известность (а нередко – против согласия) его непосредственного руководителя, вошло в порядок вещей.

Вместо прежней довольно четкой служебной иерархии, позволявшей компании быть единой организацией, несмотря на то, что для риелторской фирмы это особенно трудно (каждый риелтор – самостоятельный бизнесмен, поэтому подобные компании часто представляют собой даже не корпорации, а еще менее социально развитые и сплоченные группы – кооперации, где каждый за себя), началось броуновское движение сотрудников.

Генеральный директор, назначивший управляющего, судя по всему, не по собственному желанию, «а токмо волею пославшей его жены», серьезно забеспокоился.

Он и раньше понимал, что управлять риелторами нелегко, что для этого необходима объективно существующая, хорошо осознаваемая и стабильная взаимная выгода. Но теперь он чувствовал, что кропотливым трудом и осторожными действиями созданная компания начинает внутренне бродить, напрягаться и расстраиваться.

Его планы по открытию дополнительных филиалов были отложены на неопределенный срок, в значительной степени потому, что он уже не доверял начальникам отделов, громко протестующим против

некачественного управления. Он уже не верил в их лояльность и боялся выдвигать их на должности руководителей филиалов, как ему хотелось раньше.

Наступила вынужденная стагнация в делах. В компании начались раздоры, склоки, что привело к утаиванию риелторами своих проектов и доходов от руководства (это бывало и раньше, но не в таких масштабах) – сработал закон изымания ресурсов из нереперентной группы.

Начавшаяся, как всегда, некстати, налоговая проверка добила компанию. «Цирк сгорел, и клоуны разбежались».

Введенная синекура (а должность управляющего объективно была не нужна, не продумана и не оправдана ничем, кроме узко понятых семейных интересов) сыграла в крахе компании не последнюю роль.

Так же, как и «минус-компетенции», синекуры нарушают обмен информацией внутри организации и между организацией и внешним миром (а беспрепятственная, без искажений передача информации от одного производственного участка к другому – главнейшее условие эффективного управления).

Вдобавок они еще и не позволяют работникам, занимающим подобные должности, реализовать себя в труде. Ведь мы прекрасно помним, что самореализация – важнейшая человеческая потребность, которая не может остаться неудовлетворенной. Поэтому и бродят обладатели синекур по кабинетам и коридорам, не зная, к чему приткнуться, чем себя занять, и оттого вмешиваясь буквально во все, в том числе туда, куда не просят. Понятно, что позитива это не добавляет.

Мучимые неудовлетворенной самореализацией, эти сотрудники сами вынуждены придумывать себе занятия, а поскольку реальные компетенции производственного процесса уже отданы другим людям, то такого рода выдуманные занятия представляют собой нечто внепроизводственное, искусственное.

Те, кому достались синекуры, становятся инициаторами интриг, распространяют сплетни и т. п., неосознанно стараясь хотя бы таким способом реализовать грани своей многосторонней, как у большинства людей, натуры. Думаю, полностью справедливо мнение, что сплетничают и интригуют прежде всего те, кому на работе нечем заняться.

Следующий фактор, торпедирующий компетентность работника, **нарушение «нормы управляемости».**

«Норма управляемости» – это оптимальное количество объектов, которыми способен эффективно управлять один человек.

Взгляды теоретиков на эту «норму» порой расходятся, но я с теми, кто в ее основу кладет знаменитые исследования американского психолога

Джорджа Миллера. Этот ученый доказал в многочисленных экспериментах с разными людьми и самыми разнообразными предметами, что объем оперативной памяти человека ограничивается «семью плюс-минус два» объектами. Отсюда пошло метафорическое выражение «в кошельке Миллера семь монет»: имеется в виду, что чем бы человек ни занимался, чем бы конкретно ни управлял – людьми, документами, кастрюлями, он одновременно сможет держать в сознании семь этих объектов, не более. Девять объектов – это верхний предел человеческих возможностей^[59].

Так что, если работник повседневно оперирует десятью и более объектами, он обязательно совершит ошибки в управлении, что приведет к утрате им профессиональной компетентности.

В некой производственно-торговой компании работал молодой человек – «герой капиталистического труда» и «звезда» корпорации. Он возглавлял результативный отдел региональных продаж и одновременно сам был одним из наиболее успешных и надежных продавцов.

Гром грянул «среди ясного неба». В одном из многочисленных курируемых им лично регионов страны вспыхнул скандал: компания-дистрибьютор, закупавшая большие оптовые партии товара у производителя, обнаружила, что в том же регионе этот товар закупает еще одна фирма.

Казалось бы, ну и что? Но нет, существовал, оказывается, между производящей и основной закупающей компаниями договор о так называемой «эксклюзивной» дистрибуции. Это означало, что без письменного информированного согласия эксклюзивного дистрибьютора никто больше в данном регионе не мог закупать эту продукцию. Увы, такого согласия наш продавец не запросил. Последовали суды, огромные штрафы, ущерб деловой репутации компании-производителя.

Почему же подобное произошло? – Мне довелось участвовать в разборе этой ситуации, в составе созданной комиссии по расследованию инцидента. Выяснилось, что молодой и рьяный начальник отдела продаж лично курировал несколько десятков (!) регионов, в каждом из которых существовало по одному, а то и по два-три, дистрибьютора. Налицо грубейшее нарушение «нормы управляемости». И юрист, завизировавший нелегитимный договор в обход эксклюзивного, был в аналогичном положении – завален работой «выше крыши», и вышестоящий директор департамента продаж... Хорошо еще, что это была единственная их грубая ошибка. Могло быть и больше^[60].

Итак, к некомпетентности работников производственной организации приводят:

а) отсутствие организационной структуры как таковой (на словах «все – одна семья», а на деле – «общая свалка»);

б) несовершенство организационной структуры, заключающееся в отсутствии необходимых зон индивидуальной ответственности работников («минус-компетенции»);

в) несовершенство организационной структуры, заключающееся в наличии лишних, не оправданных целями и способами производства, компетенций (синекур).

г) нарушение максимально допустимого количества управляемых объектов («нормы управляемости»).

Эти названные обстоятельства – отдельные симптомы заболевания под названием **«организационная немочь»**. На практике приходится встречаться, как правило, с их сочетанием^[61].

Помню, в компании, к которой мы периодически возвращаемся, как к типичному примеру, меня поразили своим подчеркнуто сексапильным внешним видом девушки-секретари генерального и исполнительного директоров. Они же поражали и крайней нерасторопностью, незнанием элементарных правил делового этикета, неумением общаться и обрабатывать информацию. Обе они даже толком не могли обращаться с офисной техникой, беспомощно, как мне показалось, толкаясь возле принтеров и факсов.

Когда я осторожно упомянул об этом своем наблюдении в разговоре с генеральным директором, он фамильярно подмигнул мне и сказал что-то, вроде: «Зато эти милашки расторопны в другом. Ну, вы понимаете меня, как мужчина мужчину».

Я зарделся. Не от смущения, разумеется. От досады. Получается, мало того, что этим девушкам не объяснили их обязанности, не подготовили к их профессиональному исполнению, не обеспечили нужным инструментарием. Их с самого начала дезориентировали, заставив думать, что работа секретаря в этой компании включает в себя функции фотомодели, массажистки, стриптизерши, официантки, но никак не ближайшего помощника руководителя, одного из наиболее информированных, доверенных и динамичных работников организации.

Здесь ошибочно все: и отсутствие реальной компетенции секретаря (без чего информационные потоки в компании неоправданно усложняются и искажаются), и наличие необязательной компетенции «гейши» (что дезориентирует сотрудников, не знающих, как обходиться с этими волоокими дивами, сидящими в приемной, как выстраивать с ними деловые отношения), и укомплектованность должностей компании кадрами низкой квалификации.

Позже, когда я узнал, что эти очаровательные особы весьма поднаторели в интригах, в сраивании сотрудников друг с другом, я нисколько не удивился. Надо же им было хоть как-то себя реализовать.

Если вы спросите меня, существует ли тест на определение уровня квалификации руководителя, я отвечу: да, существует. И этот тест, по моему глубокому убеждению, – наличие формализованных должностных инструкций (и, прежде всего, должностных обязанностей) у всех его подчиненных.

Если управленец не может внятно, толково, рационально сформулировать должностные обязанности работников, не видит смысла в должностных инструкциях, регламентирующих всю систему производственных отношений на данном участке, значит, он сам не до конца понимает, чем занимается вверенное ему подразделение. Он не различает в его составе отдельных компетенций, не в состоянии поставить перед работниками конкретных, достижимых целей.

Это также означает, что свою роль он видит исключительно в поддержании рутинно-традиционного способа производства, где и так все якобы знают, что им следует делать каждый день.

А на каких основаниях зиждется это самое производство, каким объективным законам подчиняется, в каком направлении развивается и, следовательно, что будет с его подразделением завтра – руководитель не знает и узнать не пытается. О какой же управленческой квалификации в таком случае может идти речь! И стоит ли удивляться бесконечным склокам и раздорам, сотрясающим это подразделение, ведь его сотрудники вынуждены работать в атмосфере неопределенности и самостоятельно пытаться управлять объективными производственными процессами, для чего ни знаний, ни умений у них нет. И любое их усердие, получается, не по разуму.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Что представляет собой производственная организация в аспекте профессиональных компетенций? Дайте определение.

2. Что подразумевает политический уровень управления предприятием? Определите, существует ли политический уровень управления на предприятии, с которым вы связаны по работе (на котором вы трудитесь, на средства которого учитесь).

3. Каковы организационные причины некомпетентности работников?

Глава 9. Как личностные качества работника влияют на его компетентность, или О том, чего не купишь ни за какие деньги

Каждый должен брать на плечи труд, соразмерный его силам, так как если тяжесть его окажется чрезмерной, он может поневоле упасть в грязь.

Данте Алигьери

Однако названными просчетами в системе управления не исчерпывается список конкретных причин, приводящих к некомпетентности персонала и, как следствие, к кризису и конфликту на производстве.

Предположим, что все необходимые зоны ответственности установлены, все лишнее отсечено, организационно-функциональная структура предприятия полностью легитимна и приведена в соответствие с логикой и практикой бизнеса. Но если при этом рабочие места не обустроены как следует, не оснащены инструментарием, не обеспечены квалифицированными кадрами, финансами, информацией и т. д. – жди проблем, а следом за ними и конфликтов.

Кроме несовершенства организационной структуры, недостаточной определенности компетенций работников и оснащенности рабочих мест, к кризису может привести моральное устаревание производственных технологий.

Что далеко ходить за примерами. Мне самому пришлось два десятилетия назад проводить научные исследования в области психофизиологии на морально устаревшем оборудовании. Для организации, в которой я тогда работал, да что там – для Москвы тех лет, это был вполне достойный (и даже завидный) исследовательский инструментарий. Но страна-производитель к тому времени уже сняла его с производства и выпустила приборы нового поколения, на приобретение которых нельзя было и надеяться.

И если обязательные эксперименты на этом устаревшем оборудовании я, как дисциплинированный сотрудник, еще продолжал проводить, то от серьезных выводов и обобщений пришлось воздержаться, несмотря на уговоры коллег, дескать, и так сойдет за научное достижение. Зачем обманывать себя и других? Не сойдет, поскольку не является таковым. Конструкторы и производители этого прибора нашли в нем массу несовершенств, из-за которых его показатели во многом являются артефактными, т. е. отражают особенности функционирования прибора, а не качества исследуемого процесса. Научная работа была в итоге выполнена формально и продолжения не имела. Помню, это был кризис и профессиональный, и, для меня, внутриличностный. Хотя последний почти всегда – лишь зеркальное отражение первого.

Так что бессмысленно искать какие-то внешние причины конфликтов, сотрясающих организацию, если собственно организации-то и нет.

Если должна быть выстроена разумная организационно-функциональная структура, обеспечивающая реализацию всех объективно существующих производственных процессов, без «пустот» и излишеств, а ее нет.

Если должны быть оснащены всем необходимым инструментарием рабочие места сотрудников и установлены между ними бесперебойные каналы обмена информацией, а всего этого нет.

Если должны год от года совершенствоваться производственные технологии, а вместо этого – застой и рутинность.

На «нет», как говорится, «и суда нет»... и «туда», тоже, нет. Такая организация быстро перестанет быть референтной для партнеров, даже если изначально они увлеклись ее базовой идеей.

Индивидуальные причины некомпетентности. До сих пор мы рассматривали причины некомпетентности членов организации, на которые сами они повлиять практически не могут.

Ну, не может генеральный директор компании в приказном порядке ввести политический уровень управления – это прерогатива владельцев бизнеса, отражение их отношения к жизни, к своей социальной роли, к своему будущему и т. д. Не может начальник подразделения восстановить нарушенный стратегический уровень управления, а рядовой исполнитель замучается управлять смежными с ним производственными участками, тем более, если ни у кого в компании, включая его самого, нет формализованных должностных обязанностей. И т. п.

Любой человек, поставленный в подобные несовершенные условия труда, станет допускать вынужденные ошибки, потеряется в завихрениях искаженной информации, не сможет работать как следует, как он умеет. Так что речь мы вели, если можно так выразиться, об организационно-управленческой некомпетентности.

Настал черед причин некомпетентности, которые зависят от самого работника, которые связаны с его личностью непосредственно. Я бы разделил эту группу причин на две подгруппы.

Первая – *некомпетентность, вызванная недостаточной профессиональной подготовкой.* Иначе говоря, некомпетентность из-за **низкой квалификации** работника. Некомпетентность этого рода легче всего устранить. Как говорится, «не можешь – научим». Эта часть известной формулы работает на все сто.

Мой приятель, будучи студентом медицинского института, не отличался прилежанием. В результате чего в его знаниях образовалось множество

пробелов. Насколько слабо он знал врачебную науку – можно судить хотя бы по одному примеру.

На выпускном государственном экзамене по профилирующей специальности (у него это была «хирургия») он едва-едва ответил на вопросы билета. Комиссия, видя его мучения, вряд ли им сочувствовала, но и неприятностей тоже, видимо, не хотела (все-таки человек проучился в вузе шесть лет). Поэтому она дала ему шанс, так сказать, «блеснуть» на заведомо легком дополнительном вопросе.

Ему вручили рентгеновский снимок и попросили описать запечатленную на нем патологию профессиональным медицинским языком. Но комиссия просчиталась, полагая, что этот вопрос будет для моего приятеля легким. Рентгенология как раз была для него лесом наиболее темным.

«Верчу я в руках этот снимок», – вспоминал он впоследствии, – «И так, и сяк – ничего понять не могу. Вроде бы... зубы. Но почему такие большие? Наверное, с зубами у больного не все в порядке».

В общем, набрался он смелости и тихонечко, себе под нос, говорит: «Цинга». Хорошо, что большая часть членов комиссии, устав ждать его вердикта, отвлеклась на посторонние разговоры. Только один профессор прислушался к его бормотанию, удивился и переспросил: «Что? Что вы, коллега, разглядели на рентгенограмме... позвоночника?»

Тем не менее, он получил диплом и продолжил учебу в ординатуре (двухгодичная специализированная врачебная подготовка) по хирургии. Там его вначале вообще не подпускали к операционному столу, подсмеивались над его невежеством, сторонились его как врача, говорили, что его удел – хозяйственная деятельность. Он и вправду первое время отвечал за хирургический инструментарий и прочий медицинский инвентарь.

Первое время он веселился: вот, дескать, как я хорошо устроился. Потом занервничал: что же со мной будет? В кого я превращаюсь? Испугавшись по-настоящему, что хирургом он может не стать, а заведовать больничным хозяйством не входило в его планы, он впервые в своей жизни всерьез принялся за учебу и работу.

Вкалывал, не зная отдыха и сна. Старшие товарищи заметили и оценили его рвение, пошли ему навстречу, и мало-помалу он стал превращаться действительно в специалиста. Из «слабого» он вырос сначала в равного партнера, а потом и перегнал своих учителей. Сейчас он блестящий хирург, отбоя не знающий от пациентов, доктор медицинских наук, профессор.

На самом деле, не можешь – научим. Страшного здесь ничего нет. Важно лишь вовремя оценить уровень реальной квалификации работников

предприятия (для этого существуют методы и процедуры оценки персонала) и принять меры по восполнению пробелов. Не увольняя тех, кто обнаружил некомпетентность, а развивая их^[62].

Вторая группа причин – *некомпетентность, вызванная отсутствием возможности для самореализации в пределах данной компетенции*. Проще говоря, когда работа категорически не подходит человеку по **психологическим основаниям**: интеллектуальным, характерологическим или каким-то иным.

Помню, один из моих сотрудников, в мою бытность руководителем в системе государственной службы, просто изнемогал на своем рабочем месте. Человек по-своему одаренный, хорошо образованный, весьма неглупый, он занимался выработкой строгих правил деятельности для подчиненных организаций (разрабатывал отраслевые регламенты в соответствии с законодательством РФ) и контролем соблюдения этих правил. Эта компетенция требовала таких качеств характера, как усидчивость, внимательность, тщательность, педантичность, терпеливость, тревожность, а также предполагала наличие у работника, ее исполняющего, сухого строгого ума.

Мой же коллега был жизнерадостный, оптимистичный, подвижный, общительный. Нельзя сказать, что у него напрочь отсутствовала аккуратность и исполнительность, и что ему не хватало организованности мышления – нет. Но его человеческие приоритеты, ценности лежали, благодаря его легкому, уживчивому, несколько поверхностному характеру, далеко в стороне от регламентирующих документов.

Иначе говоря, он сам был человеком, не любящим ограничений и предписаний, ценящим личную свободу и желающим жить в свое удовольствие, не мешая другим. Из-за несовпадения направленности его личности и его должностных обязанностей служба превратилась для него в каторгу, в «ляжку», которую он, тоскуя и мучаясь, тянул изо дня в день.

Первое, что он спросил у меня, когда мы только с ним познакомились: «Сколько лет тебе осталось до пенсии?» И, услышав ответ, вздохнул: «Да, нам еще пахать и пахать». Меня неприятно поразили эти слова в устах человека, далеко не достигшего сорокалетнего возраста, моего ровесника. «Как же можно так жить, когда твоя работа тебе до такой степени в тягость, что ты только и мечтаешь о «заслуженном» отдыхе?» – подумал я тогда.

И еще бросилось мне в глаза, что коллеги-женщины относились к этому человеку – высокому, красивому внешне мужчине – безо всякого интереса. Они явно воспринимали его как мальчика, как недоросля, как пажа. Он веселил всех, рассказывая анекдоты, охотно бегал в рабочее время по дамским (в основном, хозяйственным) поручениям и непосредственно

поддерживал широкие приятельские контакты, т. е. попросту отлынивал от работы, уходя к знакомым на полдня.

Серьезных претензий по службе к нему не было, но, когда я стал его начальником, то понял, что, несмотря на его многолетний опыт, на достаточно высокую квалификацию (он неплохо разбирался в нюансах порученного дела), проверять его нужно постоянно. То здесь, то там он допускал ошибочки и ошибки, по причинам, связанным с его излишне бойким темпераментом.

Единственное, чему этот человек предавался со страстью, был спорт. Когда-то в юности он был хорошим спортсменом, выполнил норматив мастера спорта. В годы нашего знакомства он уже не участвовал в больших соревнованиях, но форму свою поддерживал, выступая в роли партнера-инструктора для руководителей нашего ведомства. Мне часто звонили «сверху» с просьбой отпустить его со службы на спортплощадку. Я никогда не противился этому, понимая, что только таким образом, за счет суррогатной (по отношению к его профессиональной компетенции) самореализации, хобби, он может поддерживать в себе жизненный тонус.

Какова же была моя радость, когда этому сотруднику предложили стать менеджером профессионального спортивного клуба, входящего в элиту российского спорта! Я искренне вместе с ним восторгался этой перспективе.

Пару лет спустя я встретил его в центре Москвы, на прогулке. Это был другой человек. Спокойный, уверенный в себе, исполненный зрелой мужественности, самоуважения, разве что, по-прежнему добродушный и общительный. Как я и думал, он буквально растворился в своей новой деятельности. Я не стал спрашивать его, считает ли он теперь годы до пенсии. Думаю, он меня бы просто не понял, и шутка вышла бы неудачной. Такая вот история.

Не буду останавливаться на детальном разборе профессионально важных психологических качеств, присущих или не присущих конкретному индивиду^[63]. Скажу лишь о том, что в понятие «компетентное управление» обязательно входит, помимо всего прочего, *профессиография* должностей (как минимум, ключевых для организации) и *подбор* (поиск на рынке труда и предварительный отбор по профессионально-деловым и социально-психологическим критериям) *кадров*.

Профессиография подразумевает подробное описание той части производственного процесса, которая включена в анализируемую должностную компетенцию. Причем описание производится не на функциональном, а на операциональном уровне. То есть мало сказать, что в должностные обязанности работника входит, например, взаимодействие с внешними по отношению к компании структурами (функциональный

уровень компетенции). Профессиография требует констатации конкретных способов и инструментов осуществления этих деловых коммуникаций.

Какие операции должен будет проделать работник, чтобы добиться результата? Общаться ли с партнерами по телефону, обмениваться ли электронными письмами или время от времени встречаться с ними лично и уговаривать их выпить на брудершафт?

Насколько самостоятелен он будет в определении содержания передаваемой партнерам информации? Будет ли он посредником, не имеющим права нести отсебятину, отвечающим за точность пересказа – до буквы, до запятой, или предполагается, что он будет варьировать сведениями, фактами в зависимости от обстановки, которую сам же и будет оценивать? И т. д., и т. п.

Только описание профессиональной компетенции на уровне операций (без искажений и упущений) позволит понять, какие требования следует предъявлять к работнику, назначаемому на данную должность, какими особенностями характера и интеллекта он должен обладать, чтобы быть компетентным на этом участке труда.

Сколько ошибок, становящихся хроническими, неизбывными, совершают люди, пытаясь справиться с компетенциями, к реализации которых у них нет психологических возможностей!

А как они сами при этом страдают от нереализованности, от обреченности жить чужой, заведомо неудачной для них жизнью! Сколько на свете робких и недалеких руководителей, непоседливых бухгалтеров, демонстративных охранников, чудаковатых делопроизводителей, стеснительных и оттого косноязычных лекторов!

А ведь их ошибки (запрограммированные самой их человеческой природой) создают проблемы для других. А проблемы – это кризис. А кризис – это преддверие конфликта. Логика превращения отношений в некачественные, тяготящие партнеров, неумолима.

Нет другого способа предотвратить некомпетентность по психологическим основаниям, как: а) объективно определить требования к профессии (специальности, должности) и б) пригласить в организацию работников, соответствующих этим требованиям.

Лучше всего, конечно, создать общедоступную систему профессиональной ориентации молодых людей, будущих профессионалов. Но систему не пассивную, не просто знакомящую заинтересованных с возможностями выбора профессии и дальнейшего трудоустройства, а управляющую профессиональным становлением молодежи (а в нашей стране, где очень много неустроенных, подневольных работников, – переквалификацией людей всех возрастов). Она могла бы рационально

стыковать потребности общества и возможности индивида. Тогда рынок труда стал бы не клубом неудачников, как сейчас, а по-настоящему цивилизованным социальным институтом, управляющим спросом и предложением трудовых ресурсов.

Уверен, многие работники компании, подвергшейся нашему исследованию (а мы о ней не забываем!), обрадовались бы такой переквалификации. Случилось так, что параллельно со мной в ней работала группа специалистов, готовящих корпоративную команду к участию в международной выставке, и меня, как психолога, попросили подключиться также и к этому проекту.

Важной составляющей этой работы было создание участникам будущей выставки соответствующего имиджа. Я с большим вниманием прислушивался к весьма разумным, с моей точки зрения, рассуждениям консультантов-имиджмейкеров на данную актуальную тему. И видел, что большинству инструктируемых эти рекомендации тоже кажутся дельными, адекватными целям, стоящим перед выставочной командой.

«Главное, – говорили специалисты, – подчеркнуть вашим внешним видом респектабельность компании и единство коллектива. Для этого нужно сделать то-то и то-то». Следовали конкретные советы, которые присутствующие записывали, вполголоса выражая свое одобрение.

Только один из них демонстративно ничего не записывал и сидел со скучающим выражением лица. Это был щегольски одетый мужчина, явно привыкший к повышенному к себе вниманию. Как я и предполагал, долго молчать он не собирался. «Все, что вы здесь рекомендуете, мне лично не подходит, – громко сказал он, прерывая консультанта. – У меня есть свой стиль одежды, от которого я отказываться не собираюсь. Его разработал мой парижский имиджмейкер».

Упоминание Парижа и двести лет назад, и теперь производит на россиян магическое действие. Московский имиджмейкер, как мне показалось, даже слегка стушевался и стал вяло возражать, дескать, одно дело – индивидуальный имидж, другое – корпоративный.

Меня несколько удивило, что реплика этого внешне яркого индивида на работников компании произвела гораздо меньшее впечатление, чем на имиджмейкера. Они словно бы не придали ей значения и продолжили начатый, интересный для них деловой разговор.

Позже я спросил у двух-трех руководителей, кто этот сотрудник, чем он занимается в компании и насколько он компетентен в своем деле (мне самому с ним побеседовать не довелось). Ответы поразили меня своей одинаковостью. Оказалось, что спорил с имиджмейкером руководитель отдела информационных технологий – человек, не блещущий, по словам его

коллег, профессиональной эрудицией и не отличающийся усердием. На должность он попал по протекции родственников, близких к владельцам бизнеса.

Я подумал тогда: «Почему он выбрал для себя информационные технологии, с его-то демонстративностью? Ему сам Бог велел заниматься связями с общественностью. В профессии «пиарщика» демонстративное стремление тянуть одеяло внимания на себя – важнейшее психологическое качество».

Кстати, на состоявшейся выставке этот сотрудник, к удивлению многих, проявил себя как нельзя лучше, привлекая благожелательное внимание участников к павильону компании, к мероприятиям, проводимым в этом павильоне и т. д.

Мешало ему, пожалуй, только то, что его не сразу принимали за члена корпоративной команды, так как он упрямо вырядился в нестандартные шмотки, подобранные его парижским другом. Но зато это способствовало его узнаваемости, и он вскоре стал довольно популярной персоной среди остальных участников.

Резюме. Отчетливо формируется образ и проясняется смысл производственных отношений, как конструктивных, так и конфликтных, когда понимаешь, что любой человек в любой социальной группе не успокоится, пока не найдет себе места (компетенции).

И группа в целом не успокоится, пока каждому своему партнеру не предоставит места. При этом и группа, и каждый ее член одинаково стремятся к эффективности сосуществования, что достижимо лишь при сочетании двух условий: а) полноценной самореализации партнеров на предоставленных им участках ответственности и б) полезности (актуальности, востребованности) для группы производимых каждым партнером продуктов (в широком смысле).

Только при этих условиях группа становится референтной для всех своих участников. Только тогда она вбирает в себя все их индивидуальные потенциалы без остатка и, одновременно, предоставляет каждому доступ к объединенному потенциалу группы, что способствует постоянному личностному росту партнеров. Совместное существование индивида и группы становится взаимовыгодным.

Взаимная выгодность сосуществования и есть важнейшая цель управления. К этому группа стремится либо в режиме регулярного, профессионального менеджмента, либо в режиме самоуправления.

Поскольку самоуправление, по определению, реализуется менее качественными, суррогатными средствами, то оно и менее эффективно. Но неуправляемой группа не останется. Пока она существует, она кем-то

управляется и старается удержаться на заданном векторе взаимной выгоды. В противном случае и группа, и каждый входящий в нее индивид будут вынуждены избавиться друг от друга.

Группа распадется, но перед распадом она обескровит сама себя, растасканная на части бывшими партнерами, поставившими крест на взаимоотношениях.

Состояние «растаскивания» прежде созданного группового потенциала партнерами, разуверившимися друг в друге, – и есть **конфликт**.

Внутри производственной группы это, соответственно, производственный конфликт со своей, обсужденной выше, спецификой. Собственно, специфика заключается в конкретных причинах, приводящих к некомпетентности участников такой группы. Знание этих возможных причин конфликтов и умение организационными, координационными, распорядительными и контрольными мерами предупреждать и устранять их и составляет львиную долю профессионализма управленца. Все остальное он может оставить узким специалистам^[64].

Главный вывод из сказанного: уповать на самопроизвольное (без рационального, целенаправленного управления) развитие организации – ошибка. Ведь если что-то катится само по себе, не требуя, чтобы его направляли и подталкивали – значит, это «что-то» катится под гору, вниз. Бизнес – не исключение.

Как я и обещал, разговор получился о простых, всем понятных вещах. Кто-то, возможно, брезгливо скажет: «о слишком примитивных вещах». Правда ваша – сложного здесь действительно немного: осознал общественную потребность, сформулировал бизнес-идею, разработал модель будущего производства, реализовал ее не на практике, ничего не упустив и не добавив лишнего – и пожинай сочные плоды своих усилий. Ни кризисов тебе, ни конфликтов.

Но в том-то и беда, что эти простые вещи зачастую упускаются из виду. Деловые люди морщат лбы, придумывая все более хитроумные способы достижения своих целей. Они барахтаются и вязнут в сложных схемах взаимодействия, не отдавая себе отчета, что сами цели изначально сформулированы неверно, и поэтому все дальнейшие усилия неизбежно будут направлены не на созидание, а лишь на поддержание производственной организации «на плаву», на поиск все более сложносочиненных компромиссов в условиях надвигающегося системного кризиса.

Не зная (не желая знать!), что такое подлинник, они неизбежно создают суррогат – и деловых отношений, и системы управления этими отношениями. Вот что по-настоящему трудно – пытаться управлять

организацией, игнорируя основополагающие принципы и закономерности ее существования и развития!

Утомленные этой бесплодной борьбой, некоторые руководители предприятий бросаются в другую крайность, провозглашая, что все интеллектоемкие технологии управления, которые они прежде пытались внедрить, – чепуха, а всем правит якобы примитивная человеческая жажда наживы, стремление урвать для себя кусок побольше.

Превратив подобное «прозрение» в принцип, они пробуют выйти их кризиса, повысив «мотивацию» работников к труду за счет прибавки к жалованью.

Слово «мотивация» я здесь намеренно беру в кавычки, поскольку в таком понимании к реальной трудовой мотивации оно не имеет никакого отношения. *Рост на предприятии фонда оплаты труда указывает часто лишь на попытки менеджмента оплатить из общего кармана свои просчеты в управлении.* Попытки изначально бесплодные. Впрочем, эта тема настолько тонка и животрепещуща, что заслуживает отдельного лирического отступления.

О роли заработной платы. В полюбившейся нам, надеюсь, компании, производителе и продавце оборудования, обратил на себя особое внимание один из топ-менеджеров. И вот почему.

Его поведение показалось мне, с одной стороны, чрезмерно ярким, даже гротескным, а с другой – типичным для многих работников этой организации, несмотря на предпринимаемые меры по повышению их корпоративной лояльности.

Как выяснилось, этот господин получал очень большую зарплату... ну, очень большую, даже по сравнению с остальными высокооплачиваемыми коллегами. Такую зарплату, что владельцы бизнеса были, без сомнения, уверены, что он готов надорваться и умереть на работе, со словами благодарности в их адрес на холодеющих устах.

Вместо этого (что мне стало доподлинно известно) он ругал высшее руководство компании на чем свет стоит, почти не скрываясь и не стесняясь, говорил, что ему не дают развернуться, поставить дело как следует, что вокруг одни бездельники и тупицы и поэтому, дескать, он теперь и палец о палец не ударит на своем ответственном посту.

Высоченную зарплату, включающую все мыслимые и немыслимые «бонусы-шмонусы», он, тем не менее, продолжал получать регулярно. Видимо, рассматривая ее как компенсацию нанесенного ему организацией морального вреда.

Гротескной эта ситуация показалась мне из-за размеров денежного вознаграждения. Раньше я, честно сказать, никогда не встречал работников,

столь высоко оплачиваемых (да еще и «по белому»). Кроме того, я не встречал и людей, столь открыто презирающих своих работодателей, щедро обеспечивающих материальную сторону их существования.

Типичным в ней было все остальное. Ближе познакомившись с работниками компании, я у многих из них почувствовал этот мотив неудовлетворенности трудом, притом, что, как я уже говорил ранее, заработная плата в организации была значительно выше средней по рынку.

В чем же дело? Можно ли игнорировать этот феномен или нужно в нем разобраться, дабы не расходовать средства организации впустую, а подчас – во вред общему делу?

Говоря конкретнее, **в чем мотивирующая роль заработной платы** и можно ли рассчитывать, что ее повышением можно добиться от работников адекватного повышения производительности труда?

Когда я учился в Российской академии государственной службы (ныне – РАНХиГС при Президенте РФ), нам рассказывали об интересной зависимости между увеличением зарплаты и производительностью труда, установленной эмпирически. Эту зависимость можно проследить по рисунку 13.

Вначале рост заработной платы (ЗП) сопровождается ростом производительности труда (ПТ). Затем ПТ застывает на некоем достигнутом уровне и, несмотря на продолжающееся увеличение ЗП, не обнаруживает тенденции к повышению. И, наконец, наступает момент, когда производительность труда падает, хотя ЗП в то же самое время продолжает расти. Этот феномен падения ПТ при росте ЗП был назван «крюком» за своеобразную форму графика, напоминающего в этом месте рыболовный крючок.

Зависимость производительности труда (ПТ) от роста зарплаты (ЗП).

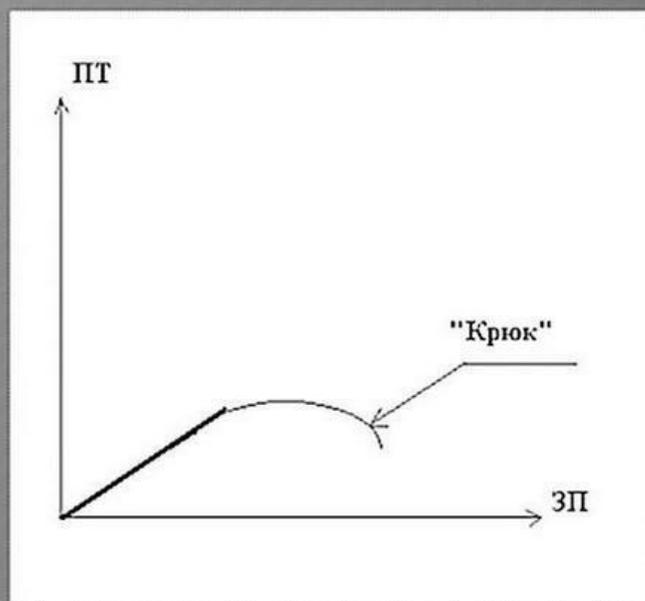


Рисунок 13. Зависимость производительности труда (ПТ) работников от роста их заработной платы (ЗП)

Происхождение «крюка» нам объясняли тем, что работник, получающий прогрессивно повышающуюся зарплату, в какой-то момент начинает задумываться над тем, что, как говорится, всех денег не заработаешь, пора бы и о здоровье подумать, и об отдыхе. И он начинает экономить силы, иначе расставляет свои поведенческие приоритеты, что и сказывается на снижении ПТ.

Но дело, как представляется, не в этом.

«Крюк» действительно существует; с ним мне, как руководителю, приходилось сталкиваться на практике множество раз. Однако его происхождение связано не с наступившей усталостью работника и ростом его гедонистических настроений, а с истощением запаса лояльности работника по отношению к организации.

В самом начале трудовых отношений эта лояльность естественна, она как бы существует в виде некоего психологического аванса, замешанного на чувстве благодарности к социальной группе, щедро делящейся со своими партнерами общим ресурсом, и на надежде, что и впредь отношения с группой будут складываться также успешно, как начались.

Но если группа (профессиональная организация) не предоставляет работнику компетенции, в рамках которой он может быть компетентен (т. е. востребован и реализован как личность), то естественная лояльность сменяется суррогатной, о которой много говорилось выше. Той «псевдолояльностью», за которую прячется конфликт, так сказать, в начале своего пути.

Трансформация установок здесь проста и понятна: желание отблагодарить компанию за достойную зарплату старанием и прилежанием и продемонстрировать ей себя как расположенного к ней, перспективного сотрудника (одновременный рост ПТ и ЗП), сменяется разочарованием от невозможности этим трудом (подчеркнем, активностью *внутри группы*) удовлетворить свои насущные потребности.

Работник очень скоро понимает, что его деятельность не способствует его самореализации. А мы помним, надеюсь: то, что психологи называют «самореализация», на управленческом языке звучит как «эффективность поведения». Самореализация – это и есть достижение целей, которых самому человеку хотелось бы достичь даже при условии незаинтересованности в них общества, ведь в этих целях воплощается он сам, во всех интеллектуальных, характерологических и мотивационных нюансах его личности.

Природа одарила каждого человека определенным приспособительным инструментарием, которым он и хочет пользоваться в жизни и деятельности, ибо только это выгодно и удобно. Вести себя по-другому, вопреки своей индивидуальности, ему прежде всего энергетически накладно.

Иными словами, самореализация позволяет индивиду достигать наиболее доступных (в смысле соотношения результата к затратам) для него целей.

В то время как отсутствие возможности реализовать себя в труде воспринимается как утяжеление трудовых обязанностей, как превращение работы в тяжкую повинность.

Именно это психологическое обстоятельство и противодействует первоначальной лояльности, подкрепленной материальным стимулированием. Человек, не реализованный в труде – несчастлив, а какими деньгами можно компенсировать несчастье, любопытно узнать?

В сознании такого работника нарастает отношение к труду как к каторге. И ясно, что он будет приспосабливаться к этим негативным условиям с наименьшими для себя потерями.

Мы же с вами прекрасно понимаем, что при таких обстоятельствах конфликт между работником (который не может в этой группе удовлетворить свои потребности) и производственной организацией уже начался. Собственно, в характерном для конфликта поведении и заключается упомянутое «приспособление» работника.

Его изначальное намерение сотрудничать с группой, предоставившей ему социальный статус (компетенцию) и отдающей ему часть своего ресурса в виде зарплаты, сменяется недоверием к этой группе, формированием отношения к ней как к нерепрезентативной и, как закономерное следствие, желанием присвоить себе как можно больше общих ресурсов, не давая ничего взамен.

Вот и образуется «крюк», как отражение перехода от лояльности (стремления к сотрудничеству) к конфликту.

Зарплата продолжает расти, а работник, радуясь ее прибавлению, как возможности вытащить из группы еще больше ресурса, ограничивает свои вложения в эту ресурсную копилку. Как говорили на «Мосфильме» в застойные времена, выбирает позицию «подалеже от кинокамеры, поближе к кассе».

Для нерепрезентативных отношений установка на получение как можно большей ЗП при весьма скромном (мягко говоря) личном вкладе в ПТ – естественна и объяснима.

Важно только никогда не забывать, что работник, с самого же начала приходящий в профессиональную организацию с подобной установкой (а многие этим даже гордятся, полагая, что в этом и заключается как раз умение жить), настроен на конфликт. И он принесет с собой зерна конфликта, можете не сомневаться.

С другой стороны, организация, в которой легко происходят подобные переключения установок с общих целей производства на личные цели (а в психологии труда это называется «с внутренней мотивации к труду на внешнюю»), поражена конфликтами, как фурункулезом.

Ведь когда работник начинает думать только о зарплате? – А когда он не справляется со своей работой как следует. Когда он обнаруживает собственную некомпетентность, вызванную теми или иными причинами.

Узнав поближе того руководителя, который, образно говоря, продолжал уплетать за обе щеки кашу, поругивая повара, я поразился его психологической неустроенности, уязвимости, корящейся... в профессиональной некомпетентности.

Главным источником его страданий было то, что он попросту не справлялся с возложенными на него обязанностями, отчасти потому, что не был достаточно квалифицированным менеджером и имел лишь фрагментарный опыт руководящей работы, отчасти – из-за плохо организованной системы управления, недостатки которой торчали отовсюду как острые иглы и мешали ему работать.

Вот против чего он так яростно, в голос протестовал. Вот за что полагал себя вправе требовать с работодателей моральную компенсацию.

Он был несчастлив, он не видел себя ни толком востребованным, ни реализованным. Тревога и раздражение все больше накапливались в нем и становились главной темой его психоэмоционального состояния. Как же ему было не изымать ресурсы из столь некачественной системы отношений и не подготавливать таким образом свой переход в другую социальную группу?

Из сказанного следует, что не уровнем заработной платы определяется стремление работников трудиться с самоотдачей, а уровнем их компетентности.

Компетентный работник, стремясь реализовать себя, всегда работает на оптимуме (граничащем с максимумом) своих возможностей, а некомпетентный никогда – хоть осыпь его золотом – не сможет увлечься своей профессиональной деятельностью.

Он всегда будет работать из-под палки, при первой возможности стараясь уклониться от производственного задания, переложить его на кого-то другого.

Стремясь использовать зарплату как стимул к работе, не следует забывать, что «стимул» означает «палка для скота». У людей должны быть другие способы управления производством, не правда ли?

Наиболее корректным будет утверждение, что *заработная плата настолько влияет на производительность труда и лояльность работников к организации, насколько она способствует повышению их компетентности, их развитию.*

Вот почему, оперируя заработной платой как инструментом повышения мотивации к труду, каждый руководитель обязан задаться вопросом: это будет вложение средств в развитие персонала (инвестиция в персонал) или бесцельная раздача части общего ресурса организации с последующим переходом ее в пользование других – внешних – организаций?

В первом случае зарплата – действительно инструмент управления, во втором – свидетельство управленческого попустительства, ведь определять цели и направления ее расходования работником руководителю уже не придется. Работник сам станет управлять ею. И в этом смысле «помашет дяде ручкой».

Если вы, уважаемые читатели, полагаете, что вопрос, как и куда потратить заработанные на производстве деньги – личное дело каждого, то глубоко заблуждаетесь.

И любые декларации на этот счет, от кого бы они ни исходили, – ложь. Общество никогда никому не позволяло разбрасываться деньгами. Существует множество социальных механизмов (юридических, моральных, традиционно-бытовых и т. д.), созданных для управления этой стороной жизни.

Так, общество всемерно поощряет приобретение необходимого имущества «для дома, для семьи», оплату образования детей и самообразования трудящихся, их рационального отдыха, оздоровления и закаливания, наконец, оно старается убедить людей инвестировать деньги в различные социально значимые проекты.

Напротив, оно всячески третирует пустые, бездумные, вредные для здоровья траты. В благоустроенном обществе (не охваченном бесконечными кризисами и конфликтами, заставляющими его членов ненавидеть или игнорировать друг друга) стыдно и юридически небезопасно просаживать деньги в карты, в рулетку и т. п., устраивать разнузданные кутежи, покупать алкоголь и наркотики, материально поощрять проституцию, выбрасывать деньги на ветер.

Я хорошо помню, как человека признали сумасшедшим (и небезосновательно) и положили в больницу за то, что он на всю зарплату купил чайных ложечек. Кроме шуток, общество весьма заинтересовано, чтобы имеющиеся у граждан ресурсы, в том числе финансовые, способствовали укреплению социальных отношений, а не наоборот.

Что же мешает руководителям профессиональных организаций своими действиями поддержать эту рациональную тенденцию? – Увы, только некомпетентность.

Неправильно рассматривать фонд оплаты труда (ФОТ) как неизбежный «минус» ресурсам организации, как вычет из ее дохода. В компетентно управляемой организации не может быть никаких «минусов», все только в «плюс».

ФОТ – это средства, предназначенные для развития персонала. И никак иначе.

Разумеется, стратегия, построенная на этом принципе, ни в коем случае не означает принуждения работников к тем или иным тратам.

Принуждение – это опять-таки признак некомпетентного управления. В референтной для работника организации его ни к чему не надо принуждать, он сам все делает с удовольствием и желает и впредь продолжать в том же духе.

Так что заставлять человека покупать то, что ему не нужно, не придется. Целесообразно другое – создавать внутри организации условия для приобретения необходимых индивиду товаров и услуг, деликатно, но настойчиво управляя при этом его вкусами и пристрастиями.

Раньше, по бедности, эту роль пытались возложить на всякого рода льготные магазины-распределители, корпоративные пайки и распродажи, а также на соревнования физкультурников и посещения музеев, призванные отвлечь членов коллектива от беспробудного пьянства.

В целом полезная, хотя по исполнению довольно убогая система мер. Но сегодня существуют совершенно иные возможности: качественное обучение на рабочем месте (в первую очередь!), профессиональная ориентация работников внутри компании (подготовка т. н. ротации «по горизонтали»^[65]), всестороннее просвещение, интеллектуальное и физическое развитие, творческая активность, оздоровление и реабилитация инвалидов и т. д.

Мы все печемся о создании каких-то социальных институтов, которые когда-нибудь («после дождичка в четверг») обеспечат всем нам благоустроенность и защищенность, как-то не предполагая, что наиболее естественно было бы возложить эту роль на профессиональные организации, членами которых является большинство населения.

Ситуация проста: все потребности человека (биологические, в социальном окружении и статусе, в самоактуализации и самореализации), которые он не в состоянии удовлетворить за счет внутренних условий его производственной организации, он будет вынужден удовлетворять на стороне, в других организациях, куда он понесет изъятый из производства ресурс.

Отсюда вывод: чем больше организация приспособлена для удовлетворения потребностей индивида, тем больше шансов у нее превратиться в реципиента ресурсов и не стать донором.

Собственно, постоянно поддерживать производственную организацию в таком – референтном для ее участников – состоянии и есть главная задача менеджмента.

Уповая на силу денег, но не принимая мер к повышению компетентности своих подчиненных, руководитель оплачивает из общего кармана свои профессиональные ошибки. Он тем самым готовит почву для конфликта, который со временем эту организацию уничтожит.

Однако, учитывая современное состояние общественных отношений, полностью избежать «утечки» средств фонда заработной платы «на сторону», в другие организации, не удастся. Эти самые «другие» организации – магазины, учебные, медицинские и спортивные учреждения,

салоны красоты, курорты, рестораны, казино и ипподромы – непременно изымут часть денег из карманов работников^[66]. Поэтому забывать о зарплате даже в идеальном, с управленческой точки зрения, выстроенной организации нельзя.

Уровень заработной платы должен быть таким, чтобы позволить работнику за рамками организации, во взаимодействии с другими социальными группами (соседи, семья, сервисные организации и др.), чувствовать себя вполне компетентным, т. е. способным поддерживать взаимовыгодные отношения в своей социальной страте.

Принадлежность человека к социальной страте определяется в т. ч. его формальным должностным уровнем. Т. е. топ-менеджер компании должен иметь возможность вести образ жизни, соответствующий (установленный общественной традицией) для лиц его уровня. Иначе он потеряет часть своей социальной компетентности и, как следствие, утратит важную мотивацию к труду в данной организации.

Иными словами, нужно стремиться обеспечить работнику не определенный уровень заработной платы, а определенный уровень жизни^[67].

Постскрипtum. Судьба анализируемой, хотя, по понятным причинам не называемой нами компании была предreshена. Осознав, что причины нарастающих как снежный ком конфликтов кроются в некомпетентности управленцев, ее владельцы сменили всю верхушку менеджмента. В том числе снял с себя обязанности генерального директора и один из ее ключевых совладельцев, осознав, к чести его будет сказано, свою недостаточную профессиональную состоятельность.

К управлению бизнесом (вероятно, временно, но все же) была привлечена одна из специализирующихся на этом компаний. Именно в такой форме был дан ответ на последний вопрос универсальной формулы: «Как использовать потенциал «сильного» партнера (в данном случае владельцев-идеологов и лоббистов бизнеса), чтобы устранить причину некомпетентности «слабого» (топ-менеджмента)?»

Не знаю, какую роль сыграло в этих решениях мое скромное заключение, но думаю, что мой голос влился в хор других экспертных «голосов», вынесших один и тот же вердикт: управление компанией изобилует элементарными ошибками.

Выражаюсь несколько неопределенно потому, что после вынесения мной заключения об организационно-управленческом состоянии компании ее руководство взяло длительную паузу. Вероятно, на обдумывание сложившейся ситуации. Затем произошло то, о чем я уже сказал.

Увы, к моменту принятия этих мер несколько наиболее квалифицированных сотрудников компании уволились и нашли себе работу в организации-конкуренте.

Жаль, что время для реорганизации управления без устранения от дел действующего топ-менеджмента было упущено и сил на это не нашлось. Я бы рекомендовал поступить иначе, не выдавливая «слабого» партнера, а развивая его до состояния «сильного».

Любые увольнения – признак все той же управленческой немочи. По-хорошему, нужно было после объективной оценки недостатков организационного характера и уровня профессионализма руководящих кадров компании осуществить ряд мероприятий, известных любому HR-менеджеру: обучение, частичную ротацию персонала (разумеется, внутри рационально реорганизованной системы производственных отношений).

Если при перераспределении областей ответственности между работниками компании выяснилось бы, что существуют «минус-компетенции», то нужно было бы узаконить (регламентировать) эти участки труда и осуществить дополнительный наем персонала. И вот здесь не надо бояться потратиться на зарплату.

Самая деструктивная по своим последствиям форма сокращения фонда оплаты труда – отказ от найма необходимых организации работников. Ведь никакое материальное стимулирование тех, кто при этом вынужден будет выполнять несвойственные ему дополнительные обязанности по «минус-компетенции», не даст положительных результатов.

На повышение заработной платы работникам, объективно неспособным справиться с наваленным на них объемом работы и хронически перегруженным, уйдет не меньше средств, чем на финансирование дополнительной должности.

А если даже арифметически больше, то в случае оплаты труда квалифицированного сотрудника, подготовленного к выполнению хорошо знакомого ему круга производственных заданий, эффективность этих финансовых вложений будет несоизмеримо выше, чем бросание денег в бездонный колодец некомпетентности. Об этом следует помнить.

Вопросы и задания на внимание и понимание:

1. Каковы наиболее распространенные причины некомпетентности работников производственной организации? Как их можно классифицировать?

2. Какого рода мероприятия следует провести, чтобы предотвратить конфликты в производственном коллективе, вызванные нереализованностью работников?

3. Какую роль в предотвращении производственных конфликтов могут сыграть мероприятия (тренинги и т. п.) по т. н. «командообразованию»?

4. Попробуйте применить «универсальную формулу» в работе по устранению реального производственного конфликта.

Глава 10. И все-таки семейные конфликты

Семья – это группа людей, которых соединяют узы крови и ссорят денежные вопросы.

Этьен Рей

Никто не принуждается к заключению брака, но всякий должен быть принужден подчиняться законам брака, раз он вступил в брак.

Карл Маркс

И хотел было автор уклониться от детального обсуждения на страницах этой книги конфликтов в семье – да не получилось. Ну, как этого избежишь, когда именно семейные неурядицы или, напротив, семейное счастье, определяют наше самочувствие, наш жизненный тонус, наши представления о собственной человеческой состоятельности! Ладно, давайте, уважаемые друзья, не пожалеем на это наших сил и времени. Приступим.

Причина семейных конфликтов та же, что и всех иных – некомпетентность участников взаимоотношений.

Однако, прежде чем применять к каждому конкретному случаю универсальную формулу, будет не лишним обсудить хотя бы *основные внутрисемейные компетенции*, специфику их распределения между членами семьи и, разумеется, условия, приводящие к некомпетентности. Постараемся при этом разумно чередовать обобщения и реальные примеры.

Итак, основные области ответственности внутри социальной группы под названием «семья» – это супруги (муж и жена), родители и дети.

Кроме того, это родители супругов (свекор и свекровь, тещь и теща), а также бабушки и дедушки^[68].

По мере удаления от этого семейного «центрального ядра» значение других компетенций уменьшается. В современных российских семьях мало что значат компетенции дядьки и тетки, шурина и деверя, золовки и свояченицы. Хотя и поет проникновенно Вероника Долина «Ой, худо мне, тетя...», добром поминая дальновидную родственницу, но это скорее исключение, чем правило. А компетенции кума (кумы), крестного отца

(матери) вообще почти полностью скрылись в тумане прошлого. Впрочем, исключения возможны.

Если исходить из того, что любая социальная группа создается для объединения усилий (приспособительных потенциалов) в целях удовлетворения потребностей всех ее участников, то можно предположить, что с развитием производственных отношений и совершенствованием профессиональных организаций роль семьи будет обесцениваться. Во всем, кроме одного – рождения детей.

Это «одно», конечно же, самое главное условие выживания человечества, поэтому смело можно сказать, что главная цель семьи – дать обществу полноценных взрослых молодых людей, в которых воплощается будущее социума.

Это благо, которое кроме семьи никто пока производить не научился. Пока эта цель сохраняет свою актуальность (а трудно представить себе, когда это будет не так), будет существовать и институт семьи.

Вышеупомянутое семейное **«центральное ядро»**, таким образом, это прежде всего родители и дети. Подчеркнем, дети. В точном социально-биологическом смысле этого слова, не предполагающем расширительной трактовки, наподобие «для родителей их дети всегда остаются детьми» или «плохи те родители, которые не воспитывают своих детей до их шестидесятилетия». Мы говорим о детях как о людях, не достигших возраста биологической и социальной зрелости (в нормальном, общечеловеческом его понимании). Их родители и они сами – тот стержень, вокруг которого вращаются и основные семейные события, и формируется, собственно, история семьи.

Еще до вступления в брак молодежь готовит себя к деторождению. Да, вначале многим из юношей и девушек кажутся заманчивыми лишь перспективы сексуальных отношений и связанных с ними удовольствий, но в этом и заключается мудрость природы, заготовившей этот манок для всех существ, размножающихся половым путем.

Осознание значения и ответственности материнства и отцовства будет следующей закономерной ступенью в развитии молодого человека. Для этого тоже существуют все необходимые гормональные, психологические и социальные предпосылки и механизмы.

Трансформация роли (компетенции) любовников в роль родителей составляет наиболее яркую и важнейшую по своему значению страницу семейной истории. Неудачи здесь чреваты самыми серьезными кризисами и конфликтами.

В моей консультативной практике найдется немало тому примеров. Как-то ко мне обратился молодой – немногим старше тридцати – мужчина.

Он – бизнесмен, удачливый, преуспевающий. У него есть семья: жена и годовалая дочь. Живут они в просторном доме, ухаживать за которым помогает прислуга. Рядом с маленькой девочкой, кроме матери, всегда находится няня.

Жена этого бизнесмена – привлекательная женщина, привыкшая ухаживать за собой. Диета, йога, салон красоты и т. п. уже много лет как к ее услугам. При этом она вовсе не «богатенькая пустышка». Напротив, она прекрасно образованна, успела приобрести неплохой профессиональный опыт и много сделала для их с мужем преуспевания в бизнесе. Они не только муж и жена, но и единомышленники, деловые партнеры.

Кажется, нет никаких причин для семейного разлада. Тем более что рождения дочки супруги ждали несколько лет, много пережили волнений, преодолели боязнь бесплодия и, в конце концов, дождались появления на свет первого и пока единственного своего ребенка.

Так что же обеспокоило молодого мужа и отца? – Его собственная... импотенция. После рождения дочери он почувствовал значительное снижение полового влечения.

Вначале он думал, что дело в жене. Она, как ему казалось, немного подурнела, «расплылась» после родов. К тому же она, по понятным причинам, стала меньше уделять внимания их интимной жизни. Но затем жена преодолела трудный период младенчества девочки, активно взялась за восстановление своей формы и вновь превратилась в сексапильную молодую даму.

Однако мужу это не помогло. Он чувствовал, что сама мысль о близости с женой ему неприятна. Стал задерживаться на работе, доводя себя до крайней физической и психической усталости, что давало ему некоторое моральное право избегать исполнения супружеского долга. Потом он испугался: а вдруг это на самом деле импотенция, и он уже больше не мужчина.

Таясь от жены, он стал знакомиться с девушками. В его жизни появились развлекательные клубы и тренажерный зал, где он сбрасывал лишний вес, чтобы быть во всеоружии мужской привлекательности. Занимаясь делами, он прежде не уделял всему этому внимания, да и его личные интересы ограничивались семейным кругом, но теперь он захотел снова стать молодым и свежим. Надо сказать, это ему удалось. Женщины, моложе его лет на семь, а то и на десять, охотно оказывали ему знаки внимания, соглашались проводить с ним вечера. И вот настал момент, когда у него появилась «симпатия».

Девушка едва за двадцать, студентка, она смотрела на этого мужчину с обожанием. И он все чаще подумывал о том, что с ней ему было бы гораздо

комфортнее, чем с женой. Только одно удерживало от окончательной супружеской измены – страх оказаться несостоятельным в постели с подружкой. Близости между ними не было, но, как говорится, «конфетно-букетный» период, с поправкой на его немалые материальные возможности, захватил их обоих. Разменявший четвертый десяток господин чувствовал себя юнцом, окрыленным любовью. Жена и некогда желанный ребенок отходили все дальше на периферию его сознания.

При всей банальности этой истории, хотелось бы удержаться от ее пошлой трактовки: дескать, погнался мужик за молоденькой, а жену-«старушку» побоку.

Начнем с того, что супруга этого человека далеко не старушка. Он сам признался, что в жизни не встречал женщины более привлекательной, чем его жена. А теперь, занявшись собой как следует, она еще больше расцвела, что, кстати, очень беспокоило нашего героя, страдающего от приписываемого себе мужского бессилия. Он очень боялся, что его очаровательная жена – объект постоянного внимания мужчин – в конце концов и сама «посмотрит на сторону».

Во-вторых, этот новоиспеченный Ромео никогда не принадлежал к племени ловеласов. «Ничего, что я трижды женатый. Для тебя я всегда холостой...», – песенка не из его репертуара.

Что же тогда? Как объяснить произошедшие в этом прежде счастливом супружестве перемены?

Давайте будем последовательны и объективны в оценке ситуации. Очевидно, что мы имеем дело с конфликтом. Вернее, мы застали действующих лиц этой истории в момент, когда, столкнувшись с серьезной проблемой (для мужа – угроза импотенции, для жены – холодность и отчуждение супруга, чего она не могла не заметить), они задумались о печальных перспективах своего брака.

Это кризис, зависший на грани конфликта. Быть может, это уже первая фаза конфликта (t_3 – t_4 , помните?), ведь муж уже начал изымать из семьи ее ресурсы (время, деньги, собственные позитивные эмоции) и переносить их в другую группу, референтность которой повышалась для него день ото дня. Но причина любого кризиса – некомпетентность. Так в чем именно некомпетентны эти супруги?

Прежде всего, у нас нет ни одного факта, который свидетельствовал бы об освоении молодым мужчиной компетенции отца маленькой дочери. Как и когда он проявил себя в этой роли? – Никогда и никак. Он переложил заботу о ребенке на плечи жены и прислуги, якобы из-за своей чрезмерной занятости. На самом же деле он просто не знал, в чем может заключаться его сфера ответственности, и избегал общения с дочкой.

А между тем все в доме вращалось вокруг этого новорожденного существа. Иначе быть не могло, ведь ее появления ждали семь долгих лет, изводя себя тревогами. И все эти годы муж, и не думая ссылаться на занятость, хотя это было самое трудное время становления его бизнеса, был рядом с женой, поддерживал ее, возил по врачам, каждый день навещал ее в клинике, куда она периодически ложилась на обследование и лечение. Он прекрасно знал компетенцию мужа. Так же, как до этого неплохо освоил компетенцию любовника, ведь их сексуальные отношения с женой раньше их полностью удовлетворяли.

Но родилась дочь, семейная компетенция обогатилась ролями родителей. Жена свою роль приняла и освоила, а муж – не сумел. Почему? – Вероятно, потому что вырос без отца и не имел перед глазами примера компетентного исполнения отцовских обязанностей, которые, к слову, вступают в силу одновременно с материнскими.

Возможно, из-за своей инфантильности, связанной с особенностями характера (можно быть дельным человеком, но при этом по-детски наивным в отношении целого ряда житейских ролей и ситуаций).

Так или иначе, представления о том, что такое истинное отцовство, он не имел, а его жена не сумела ему помочь заполнить этот пробел ни словом, ни делом. Это тоже некомпетентность.

Супруги обязаны готовить друг друга к переходу на каждую новую степень развития семейных отношений. Иначе – кризис.

Кризис – это еще и разочарование в тех поведенческих инструментах, которыми человек привык решать жизненные задачи, добиваться своих целей. *И часто бывает так, что, понимая свою несостоятельность, но не желая видеть себя проигравшим, индивид возвращается к тому периоду своей жизни, к той социальной роли, для которых имеющийся у него приспособительный инструментарий (способы поведения, умения, навыки, знания) вполне годится.*

В нашем примере герой вернулся к роли юноши-любовника, которую он некогда освоил, и в которой теперь чувствовал себя наиболее комфортно. «А как же импотенция?» – Спросите вы. Нет никакой импотенции. На языке медицины его состояние называется дисгамия, т. е. нарушение сексуальных отношений между супругами, вызванное внешними, социально-психологическими причинами. Можно сказать, свою несостоятельность как отца ребенка этой женщины он распространил и на все иные отношения с ней.

По психологическому механизму это уход из психотравмирующей ситуации. Этому мужчине трудно взаимодействовать со своей семьей, т. к. он чувствует себя лишним в самом важном процессе на данном этапе ее

существования – в процессе воспитания дочери. Отчуждение нарастает и распространяется и на отношение ко всей социальной группе в целом. Стремясь обрести себя, мужчина уходит туда, где он компетентен, а потому желанен и востребован.

Самое интересное, что если даже он бросит жену и вступит в брак со своей новой подружкой, то их отношения продлятся... до рождения ребенка. Сработает все тот же механизм. Мужчина снова почувствует себя лишним, некомпетентным, снова начнет поиск комфортной социальной ниши и найдет ее, перевоплотившись в очередного героя-любownika.

Спасти положение может только осознание истинной причины кризиса и принятие действенных мер по ее устранению. Мужчину нужно сделать отцом. В полном и святом смысле этого слова. Как этого добиться? – А как осваивают любую роль – терпением и трудом, постоянными репетициями. Проще говоря, надо взять своего ребенка на руки, качать его, менять ему пеленки, вставать к нему ночью, бегать на молочную кухню, в аптеку, держать его за ручки, когда он делает первые шаги, вслушиваться в его лепет, замирать и радоваться при первых его словах... А как же иначе?

Человеческая психика устроена так, что мы начинаем любить того, в кого вложили много сил, а тот, кто не нуждается в нас, становится нам безразличным. И даже кровное родство не препятствует реализации этого закона.

Эта история имела благополучное завершение. Перестав чураться собственного ребенка, осознав, что с его рождением роль отца не только не закончилась, а, наоборот, по-настоящему началась, мужчина вернулся к жене. Вначале психологически, а вскоре и физиологически. Его крепкий молодой организм, освободившись от гнета переживаний, взял свое.

Семейные роли бабушек и дедушек определяются, опять же, их вкладом в воспитание детей. Если старшее поколение родственников способствует формированию взрослых людей (а не задерживает его, как это нередко бывает, из самых благих побуждений), то оно – это мудрое поколение – в семье сохраняется.

В противном случае семья, в лице ее «центрального ядра», его отторгает, родители родителей вытесняются на периферию семейных отношений. Актуальность их воспитательных усилий сходит на «нет» (а вместе с этим и их востребованность), и в лучшем случае они могут рассчитывать на традиционную лояльность со стороны своих детей, которые по моральным соображениям не позволяют себе бросить стариков-родителей на произвол судьбы.

Я хорошо помню молодую пару, отказавшуюся от общения с бабушками и дедушками потому, что родители жены не поддерживали

усилий по исправлению дефектов речи ребенка, а позволяли ему в их присутствии говорить неправильно, заявляя, что они не намерены «мучить бедное дитя», а родители мужа изводили маленького человека формальными придирками, чем чуть не довели его до невроза.

Отношения были возобновлены, когда ребенок уже учился в средней школе, и вред от подобного неумелого воспитания был минимален, скомпенсированный разнообразными влияниями со стороны взрослых.

Действительно, особенно важно защитить ребенка от горе-воспитателей, когда он еще полностью погружен в семью, и его контакты с внешним миром ограничены. Ведь в этот период у него нет выбора, ему не с чем сравнивать (а такое сравнение всегда происходит – осознанно или интуитивно) предлагаемые старшими способы поведения. И он вынужден усваивать то, что ему внушают, хорошо это для него или плохо.

Мы не раз говорили, что компетенция (область социальной ответственности) в первую очередь характеризуется ее целями, т. е. результатами, которые должны быть достигнуты в рамках этой компетенции.

Итак, цель родителей заключается в том, чтобы произвести на свет детей и превратить их во взрослых людей. Взрослые, что означает «социально компетентные», люди – вот результат усилий родителей.

Именно этот результат оценивается обществом, и семья поощряется в случае успеха и третируется при неудачах. Родители не вправе считать себя компетентными и рассчитывать на уважение окружающих, если их дети, придя в половозрелый возраст, не обрели соответствующую социальную зрелость. При этом за рамками родительских обязанностей они могут быть замечательными профессионалами, талантливыми, многогранными людьми – все это не в счет, когда речь идет об их семейных отношениях.

А какова цель детей? Ведь «дети» – это тоже внутрисемейная компетенция, да еще какая ответственная! *Цель детей – стать взрослыми людьми, обрести возможности для полноценной социальной адаптации* (т. е. усвоить инструментарий удовлетворения потребностей в условиях социума).

Следовательно, цели родителей и детей совпадают, и нет никаких оснований для якобы объективного и непреодолимого «конфликта отцов и детей». Как и любой конфликт, разлад непременно возникнет лишь между некомпетентными родителями и некомпетентными детьми.

Ребенок, например, обязательно будет конфликтовать с мамой и папой, которые имеют о его характере (складе психики, определяющем направленность и способы поведения) поверхностное представление, а то и

вовсе никакого не имеют, но настаивают на своем праве определять его будущую профессию.

Помню, до какого душевного кризиса довел себя некий мужчина – отец пятнадцатилетнего подростка – пытаюсь «настроить» сына на получение высшего образования «в престижной сфере». «Я, что, зря работал всю жизнь?! Зря деньги зарабатывал?! – Надрывался отец. – Ты обязательно будешь экономистом. Ну, в крайнем случае, юристом. Я сказал». Сын, чтобы не скандалить с отцом, делал вид, что его эти разговоры о будущем мало волнуют. И убегал к друзьям. Отец бесился от этого еще больше: «Да он просто лентяй и иждивенец – вот кого я воспитал!» Мужчина буквально рвал на себе волосы и жаловался, что не хочет с работы возвращаться домой, где у него уже, как он считал, нет семьи.

Когда я спросил этого взрослого человека, неплохого, кстати, руководителя производства: «А что ваш сын сам говорит о своих планах на будущее?», он отмахнулся: «Да, всякую ерунду. Хочет быть ландшафтным дизайнером. Зачем? Кому это надо? Это же совершенно не мужская профессия».

Сопоставив некоторые факты, в частности, деликатное поведение сына по отношению к отцу, пытающемуся давить на него (отмалчивался, а мог бы нахамить), его увлечение рисованием, о котором отец упомянул со скепсисом, и ряд других обстоятельств, я пришел к выводу, что как раз ландшафтный дизайн мог бы стать областью наиболее полной самореализации этого эмоционального, доброго, одаренного наглядно-образным мышлением подростка.

Получается, мальчик сознавал это, несмотря на свою молодость и неопытность, возможно, чувствовал всей душой, а его «искушенный» отец пытался игнорировать эту истину. Оттого-то и возник конфликт. Будь отец более компетентным бытовым психологом, просто чутким и мудрым взрослым (а без этого правильное воспитание невозможно), он всемерно посодействовал бы сыну в раскрытии его дарования, и получил бы в ответ не только сыновнюю благодарность, но и готовность и дальше советоваться и считаться с отцом.

Так что не только нет никакой фатальности в возникновении конфликта «отцов и детей», но, напротив, дети, как в пище, воде и воздухе, нуждаются в компетентных родителях. С ними они никогда не будут конфликтовать, их обществом будут дорожить, как самым важным и желанным для себя.

К примеру, популярная телеведущая Яна Чурикова утверждает, что многим в своей жизни обязана маме^[69]. Она рассказывает: «Дед все время таскал мне с работы какие-то вкусные штуки, чтобы у его любимой внучки были тортики, маковые пироги... Мама ради моей же пользы... шла в пику

бабушкиному и дедушкиному воспитанию и опускала сразу на землю: «Так, рыба хек, ничего не знаю!» Я ей за это благодарна! Она ведь думала о том, что действительно полезно и необходимо ребенку».

Но не только за Яниной диетой следила ее мама. При поступлении на кафедру телевидения и радиовещания факультета журналистики МГУ именно мама посоветовала ей представить на конкурс ее ученический авторский видеофильм, что и сыграло решающую позитивную роль.

И в этом нет ничего удивительного. Речь не о какой-то сверхъестественной прозорливости, а о профессионализме. Мама – сама «телевизионщик», и она хорошо знала, о чем говорила. Добавим к этому, что мамина оценка будущего мужа Яны – «приличный человек» – заставила и ее саму когда-то обратить внимание на этого парня.

Похоже, Яна Чурикова ни разу не пожалела о том, что последовала маминым советам. А ведь ее с самого детства приучали к самостоятельности, и она никогда не знала, что такое родительский диктат. Просто мама, если бралась советовать, то советовала дело, как компетентный взрослый человек. Такие отношения, по определению, не могут быть в тягость партнерам, напротив – они и являются нормальными между родителями и детьми.

Разумеется, в отсутствие компетентных родителей дети не останутся без социальной группы, из которой они будут черпать потенциал взросления. Повзрослеть им так или иначе придется, и они найдут для этого питательную среду. Хорошо, если те люди, которым суждено в подобной ситуации сыграть роль родителей, обладают для этого достаточными знаниями, умением и желанием. Однако зачастую подлинное, полноценное воспитание подменяется суррогатным.

При этом не следует думать, что словами «отсутствие компетентных родителей» мы обозначили некую трагедию, лишившую детей матери и отца. Увы, компетентные родители отсутствуют и во многих так называемых «полных» семьях. Здесь нет парадокса. Просто слишком многие не знают толком ни собственных детей, ни условий жизни, к которым их следует готовить (т. к. сами плохо приспособлены к этим условиям), ни своих обязанностей по отношению к детям. Приведенный выше пример с папашей, во что бы то ни стало желавшим видеть сына экономистом, а там хоть трава не расти (в смысле ландшафтного дизайна), тому подтверждение.

Компетентные родители делают и своих детей компетентными на всех этапах взросления: в детстве, отрочестве, юности. А когда дети достигают взрослого состояния, то родители выстраивают с ними дальнейшие взаимоотношения уже как со взрослыми. На этом роль родительской семьи заканчивается.

Любые попытки «преследовать» взрослых детей, докучая им своим непрекращающимся «воспитанием», свидетельствуют о некомпетентности родителей.

Так бывает, например, когда родители на самом деле мало участвовали в воспитательном процессе (хотя им самим, быть может, казалось иначе) и дети выросли сами (т. е. за счет воспитательного ресурса и технологий других социальных групп). Родители не видят результата этого воспитания, не верят в него и стремятся наверстать упущенное ими же самими, когда их дети уже в этом не нуждаются.

Если воспитание взрослых объективно необходимо (они «недовоспитаны») и родители правы, желая что-то подправить, «подкрасить», то и это означает, что семья не справилась со своей ролью.

Надо уметь вовремя воспитывать своих детей, что даст возможность и вовремя остановиться.

Когда повзрослевшие молодые люди создадут собственные семьи, их родители могут (и это целесообразно, если они социально компетентны и не отстают от жизни) включиться в процесс воспитания внуков в роли помощников, консультантов, организаторов тех или иных мероприятий, событий (если их взрослые дети делегируют им свои полномочия).

Почему помощников, а не руководителей? – Да потому, что в понятие «взрослый человек» входит и его компетентность, как родителя. А компетентные родители не нуждаются в руководстве.

Другое дело, если родителями стали социально незрелые, инфантильные люди, с самого же начала совершающие ошибку за ошибкой. Тогда им действительно нужно компетентное руководство. Но может ли оно исходить от их собственных родителей, уже однажды не справившихся с этой ролью и «подаривших» обществу столь сырой и несовершенный результат? Что это будет за руководство? Повторение прежних ошибок? Превращение убогих, негодных инструментов воспитания в традицию семьи, передающуюся из поколения в поколение? – Боже упаси от таких «руководителей»!

Мне пришлось несколько десятилетий подряд наблюдать, хотя и не с близкого расстояния, но все же, одну семью, в которой роль воспитателя взяла на себя старшая из женщин. Когда-то она формировала свою дочь, как личность, затем дочь своей дочери. Теперь, боюсь, дело дошло и до правнучки. Конечно, я никогда не был посвящен во все подробности этого воспитательного процесса, но кое о чем могу судить по его результатам.

Дочь этой женщины выросла в убеждении, что она должна воспользоваться своей привлекательной внешностью и светскими (?) манерами, чтобы выйти замуж за молодого человека «из хорошей семьи».

«Хорошая семья» означало, как ни пошлово это звучит, наличие родителей со средствами и с положением в обществе. Это была для девочки одновременно и «программа минимум», и «программа максимум». Дальше этого сценарий поведения мама дочери не прописывала.

Попытки воплотить в жизнь мамино воспитание привели девушку сначала в одну «хорошую семью», затем в другую, а затем – в какую-то очень нехорошую, после чего она вернулась к маме, слава Богу, живая, с маленькой дочкой на руках. Оставив дочь на попечение бабушки, молодая женщина уже сама, руководствуясь накопленным, в том числе и горьким, опытом, принялась обустривать свою жизнь. В общем, ей это удалось. Она реализовала некогда полученное (в качестве приданого и пропуска в «хорошую семью») образование, стала квалифицированным, уважаемым специалистом. Но матерью для своего ребенка стать не захотела, да и не смогла.

Бабушка, взвалив на себя эту ношу, пошла прежней дорогой. Теперь уже внучка вознамерилась, под ее влиянием, стать членом «хорошей семьи». Опуская подробности, скажем, что внучка тоже возвратилась под бабушкино крыло, как некогда ее мать, и тоже с ребенком и с ворохом негативных впечатлений. Судя по всему, этот пропахший нафталином образчик «женского счастья», не имеющий никакой общественной перспективы, кроме как в семьях рантье (которые сами по себе тоже не имеют общественной перспективы), стал здесь традиционной парадигмой воспитания. Увы.

Есть еще одно важное правило. *В семье воспитание детей* (по крайней мере, на уровне прямых указаний, внушений, советов и иных императивов) *входит в компетенцию родителей*, а не бабушек, дедушек, теток и дядек. Если взрослые члены семьи не поймут этого и не выстроят свои коммуникации так, чтобы важный императив в адрес ребенка исходил непосредственно и только (!) от его родителей, даже если перед этим он обсуждался на семейном совете, то ребенок уж точно ничего не поймет и самостоятельно не разберется во внутрисемейной иерархии.

Зрелый человек, профессионал, и тот схватится за голову, если ему будут поступать указания не от одного, непосредственного, а от нескольких разноуровневых начальников (тем более, указания противоречивые, взаимоисключающие). Что же говорить о детях! Их в подобной ситуации, если она становится хронической, ожидает невроз. Или, в более благоприятном для них случае, уход из этой неорганизованной среды куда подальше. Туда, где все ясно, структурировано, определено. Увы, этим «куда подальше» может стать не только кружок по интересам или благополучная семья близкого друга, но и секта, и криминальная компания, где есть своя,

подчас более организационно и технически совершенная, чем в обычной семье, система воспитания. Этого нельзя забывать.

Выше приведена эталонная, с моей точки зрения, управленческая модель семейных отношений. Любые отклонения от нее чреваты кризисами и конфликтами.

Попытки компенсировать собственные ошибки воспитания «любовью» заранее обречены на провал, поскольку некомпетентность воспитателей приводит к нереперентности семьи для воспитуемых, а любовь и уважение уходят из нереперентных отношений. Нельзя воду носить решетом.

Источником системного социального кризиса, который мы все сегодня переживаем, в значительной мере является отсутствие компетентных воспитателей. Мы до этого говорили о некомпетентности родителей, бабушек и дедушек, но ведь существуют и профессиональные воспитатели (прежде всего школьные учителя), разделяющие с институтом семьи ответственность за подрастающее поколение. От их компетентности зависит, получают ли родители квалифицированную поддержку в достижении своей благородной цели, или же они будут введены в еще большее заблуждение относительно своих детей и способов их воспитания.

Учителя и родители – это тоже социальная группа, реализующая в своем существовании принципы референтности, адекватности компетенции и компетентности.

Горе, если эта группа некомпетентна и, как следствие, нереперентна для ее участников. А ведь надо всего лишь понимать, что цель воспитателей – сформировать взрослого человека, и что *«взрослый» означает «социально компетентный», т. е. приспособленный к труду* (не к любому, что невозможно, а к найденному совместно с компетентными воспитателями референтному труду) *и умеющий устанавливать конструктивные социальные коммуникации.*

К сожалению, и родители, и даже профессиональные воспитатели нередко искажают в своем сознании понятие «взрослость» и заменяют самореализацию в труде и ответственность за результаты социального взаимодействия более легкими, но бесплодными в перспективе, разочаровывающими всех суррогатами.

Рассмотрим поучительный случай. Учитель средней школы, она же – классный руководитель в одном из выпускных классов (назовем эту женщину по традиции Марья Ивановна) в начале мая, незадолго до выпускных экзаменов, пошла со своими учениками в поход, на природу. На одном из привалов старшекласники подошли к Марье Ивановне и почти в ультимативном тоне объявили о своем намерении выпить принесенные ими с собой спиртные напитки. Дескать, мы уже взрослые, самостоятельные

люди, до нашего «Последнего звонка» остались считанные дни, поэтому мы ждем, что вы, Марья Ивановна, не только позволите нам выпить, но и присоединитесь к нам почти на равных, пообщаетесь с нами, как взрослая с взрослыми.

Признаюсь, эта ситуация книжная, точнее, она взята из одной «методички» по конфликтологии (прошу ее автора не обижаться на меня за то, что я не привожу его фамилии, потому, прежде всего, что трактовку примера я предпочитаю взять на себя). Но и реальных подобных случаев – пруд пруди. В этом я убеждаюсь всякий раз, когда разбираю эту задачу со своими слушателями, среди которых немало профессиональных педагогов. Они соглашались с тем, что, если отбросить некоторые несущественные детали, описанная в ней коллизия весьма правдоподобна.

Итак, представим себе, школьники подходят к своему классному руководителю и заявляют, что намерены выпить взятые ими с собой в поход спиртные напитки. «Мы вас очень любим и уважаем, дорогая Марья Ивановна, – говорят они. – Именно поэтому мы ставим вас в известность, а не пьем втихаря, под кустами. Странно будет, если вы нам запретите это сделать, ведь именно вы так много говорили о предстоящей нам взрослой жизни. Так не считайте же нас маленькими. Если вы заведете пластинку о вреде алкоголя для наших будущих детей, то это смешно. Дайте же нам почувствовать себя взрослыми, а не глупенькими, легковверными детишками. Иначе мы разочаруемся в вас на всю жизнь».

Удручает то, что некоторые педагоги, выслушав эту фабулу, сразу же предлагают «разрешительный» вариант: «А, пусть делают, что хотят. Запретите – не послушают. Все равно не уследите».

Вспомним, как называется такая стратегия поведения в конфликте (надеюсь, никто не сомневается, что это – конфликт, что желание школьников приложиться к бутылке грозит нанести ущерб педагогу и их партнерским отношениям)? – Верно, уступка.

А как выглядела бы конкуренция? – Марья Ивановна могла бы настоять на «сухом законе» под страхом репрессий, ведь хотя перед ней и учащиеся выпускного класса, но они еще не сдали экзаменов, не получили аттестаты. Рычагов влияния на них более чем достаточно.

Избеганием было бы не замечать «шалунов», а, прикинувшись дурочкой, позвать желающих «собирать ягоды», «играть в мяч» и т. п., сплотив вокруг себя наиболее лояльных школьников. Остальные пусть развлекаются, чем хотят.

Можно придумать и компромисс. Например, согласиться сесть за стол с учениками, но при условии, что крепкие напитки будут категорически исключены и все ограничатся сухим вином. Уступка, избегание,

конкуренция, компромисс – но ведь это стили, ведущие к распаду отношений, а как же их спасти и оздоровить?

Необходимо сотрудничество. Чтобы прийти к нему, применим универсальную формулу. Вопрос первый: кто из участников конфликта наименее компетентный, «слабый» партнер? – Дети. В данном случае это действительно так, хотя этот статус далеко не всегда означает социальную слабость.

Конкретные, из нашего примера, дети слабы потому, что достигнув юношеского возраста, так и не имеют представления о том, что такое взрослость, подменяя истину (взрослые – те, кто умеет поступать в интересах других и получать от этого выгоду, кто совершает общественно значимые поступки и несет за них ответственность) дешевеньким суррогатом (взрослые – те, кто пьют, сквернословят, занимаются сексом, отдыхают и развлекаются, когда и как захотят).

Очевидно, что с такими представлениями во взрослой, самостоятельной жизни им придется несладко.

Почему они слабы, в чем причина? – В неправильном воспитании. Родители, судя по всему, не торопились сделать из них взрослых, и учителя не сумели им внушить правильный взгляд на жизнь. Потому, что сами родители и учителя зачастую получали суррогатное воспитание, и во многих вопросах попросту некомпетентны, инфантильны, что, конечно же, передается их детям. Не правда ли?

Если вы сомневаетесь, то вот вам пример. Он, в отличие от «книжного», с Марьей Ивановной, – реальный от первого до последнего слова.

Родители и учителя решили поздравить школьников с окончанием девятого класса. Для этого они арендовали на целый день загородную базу отдыха с бассейном, боулингом, конными прогулками и прочими активностями. Усадили детей в автобус, привезли на место, построили парами, разбили на группы и определили каждой группе свой маршрут, чтобы все смогли порадоваться разнообразным развлечениям. «Так, ребята, заканчиваем играть в боулинг, строимся и идем на конную прогулку».

Перед отъездом домой взрослые и школьники собрались за столом – проголодались на свежем воздухе. И тут новоиспеченных десятиклассников ждал сюрприз: родители поставили перед ними несколько бутылок вина. «Пусть почувствуют себя взрослыми», – сказала госпожа-председатель родительского комитета с мудрой улыбкой на устах.

Скажите, пожалуйста, можно ли при таком представлении о взрослости у взрослых требовать чего-то путного от детей?

Итак, дети слабы, потому что имеют искаженное представление о взрослой жизни, вступить в которую им просто необходимо. Они тянутся к ней, как к неудовлетворенной потребности, как к заветной цели, по мере приближения к которой желание только усиливается, но при этом пытаются действовать так, как они это понимают, как умеют.

Что же необходимо сделать? Как им помочь? – Преподать детям урок взрослости, но сделать это не свысока, не в менторской манере, а убедительно. Молодые люди больше всего ценят подлинность, искренность. Посмотрим, какие для этого инструменты есть у Марьи Ивановны, в лесу.

Конечно, школьники говорят правду, что они не поверят Марье Ивановне, возмись она рассказывать им о вреде алкоголя для здоровья и деторождения. Слишком много перед их глазами примеров, подрывающих авторитет этой точки зрения. Вокруг них многие пьют и как-то умудряются, тем не менее, жить, и рожать детей, и работать, да еще и весело, с огоньком.

Существует и процветает своеобразная культура питья. Она действительно выглядит неотъемлемой частью взрослой жизни. К тому же молодость нечувствительна к рассказам о болезнях и немощи. Это для нее неактуально.

Словом, материалы из книжной серии «Алкоголь и дети» здесь не сработают. Тогда что же сработает? – Нормальный взрослый разговор, на равных, со всей прямоотой и не щадящей откровенностью.

«Вот что, друзья, – скажет своим питомцам Марья Ивановна, – Вы решили отдохнуть по-взрослому. Что ж, стало быть, и за последствия своих поступков вы собираетесь отвечать сами, не так ли? Оленька, ведь ни для кого не секрет, что ты страдаешь от аллергии. Скажи, пожалуйста, ты уже пробовала спиртное? Нет. А знаете ли вы, что на спиртные напитки тоже может быть сильнейшая аллергическая реакция, вплоть до анафилактического шока, от которого смертность достигает девяноста процентов даже в условиях специализированной больницы? В лесу – это верная смерть. Значит, вы готовы рискнуть? Хорошо.

Сережа, мы только недавно уладили все формальности, чтобы ты смог сдать выпускные экзамены досрочно. Ведь тебя ждет очень серьезный спортивный сезон. Ты многое сделал для этого – тебя признали лучшим футбольным вратарем в твоей возрастной группе. Ты, насколько я знаю, не пьешь спиртного. Вообще. У тебя режим. А что, ребята, вы разве не знаете, что у Сережи спортивный режим? Или вам наплевать на то, что вы весело можете столкнуть под откос его будущее, ради которого он и его родители столько потрудились?

А Миша целую четверть пролежал в больнице с сотрясением мозга, сегодня ему уже намного лучше, он почти здоров. Но разве не следует его

оградить от алкоголя, ведь это сильный нейротоксин, то есть вещество, разрушающее нервные клетки, надеюсь, вы это помните? Если я правильно понимаю, вы исключаете Мишу из числа пьющих, вы будете беречь его, или я ошибаюсь?

Вы улыбаетесь, вы думаете, что тяжелая аллергия на водку – большая редкость, а Сереже не повредит рюмка-другая, и у Миши не случится припадка от каких-нибудь ста граммов. И никто из вас, выпив, не станет выяснять отношений на кулаках, и никто не поскользнется, не споткнется о корень дерева, потеряв равновесие от спиртного, и ничего себе не сломает... Дай-то Бог.

Но вот что случится обязательно: не успею я завтра прийти в школу, как мне будут предъявлены претензии и директором, и вашими родителями, что я повела учеников в поход и устроила с ними попойку. Шила в мешке не утаишь.

Кто-то из вас обязательно проговорится (не специально, а просто, в разговоре с приятелем во дворе), или родители почувствуют запах вина от своего ребенка-трезвенника... Мне в любом случае грозит выговор. Но если все-таки у Оли начнется аллергия, Сережа не покажет завтра на тренировке хорошего результата, а у Миши голова будет раскалываться от боли – мне конец, как педагогу.

Меня уволят, а учитывая корпоративность нашей профессии, возможно и никуда больше не примут в качестве учителя. Вот, теперь вы хорошо знаете, к каким последствиям приведут ваши шутки с выпивкой (именно «шутки», ни у кого из вас нет пристрастия к спиртному).

Хотите шутить – шутите, развлекайтесь. Но только не называйте это взрослостью. Так могут вести себя только дети – балованные, безответственные. Сукины дети! И не клянитесь мне в любви и уважении. Уважение подтверждают делом. Впрочем, вам решать. Репрессий с моей стороны не будет. Ведь передо мной взрослые люди».

Учитывая, что школьники вряд ли зависимы от спиртного (здесь Марья Ивановна совершенно права) и для них это событие имеет символическое значение, есть все шансы предотвратить эту выпивку. Один – суррогатный – символ взрослости уважаемый ими педагог заменит в их сознании на другой – подлинный.

Отказаться от забавы и инфантильной позы, осознав, какому риску они подвергают своих товарищей и учителя – это «круче», чем после всего сказанного Марьей Ивановной усесться вокруг пенька и откупорить бутылки.

По крайней мере, многие юноши и девушки воспримут это всерьез и образуют группу, альтернативную зачинщикам «пикничка». А уже к этой

новой группе примкнут все те, кому на самом деле выпивать вовсе не хочется, но они молча ждут развития событий, боясь отстать от «своих», как это часто бывает с подростками.

Учитель, с высоты своей социальной компетентности, протянет руку помощи своим ученикам. И я уверен, как бы события ни развивались после этого, урок взрослости запомнится всем его участникам надолго.

Другую группу семейных кризисов и конфликтов, не связанных напрямую с рождением и воспитанием детей, можно назвать **«конфликтами общежития»**. Речь идет о снижении качества жизни людей, как говорится, делящих кров и пищу, из-за их неумения выстроить взаимовыгодные отношения. Примеров тому множество. Начнем хотя бы с этого.

Некоторое время назад ко мне за советом обратилась женщина, назовем ее в нашем рассказе Ирина. В ее отношениях с мужем произошел разлад. Настолько серьезный, что Ирина была почти уверена, что развод неизбежен. Почти. Иначе она не пришла бы к психологу. Наверное, она хотела взглянуть на свою проблему как бы со стороны. Убедиться, правильно ли она понимает сложившуюся ситуацию. Так ли поступает, как нужно. Чтобы потом не упрекать себя. Впрочем, ситуация была, увы, банальной.

Муж Ирины – Виталий – разозлился, наговорил ей резких, обидных слов, а потом не сдержался и ударил ее. Наотмашь, по лицу. Стоит ли говорить, что Ирина – интеллигентная женщина, по профессии культуролог, не привыкла к подобному обращению. Это был для нее шок. Но особенно уязвило ее то, что Виталий позволил себе эту низость при ее матери, в ее родительском доме. Ирина восприняла это, как двойное оскорбление, и прощать не собиралась.

Виталий, остыв, видимо, понял, что он сделал, сник и безропотно ушел из дома по требованию Ирины. Она ни за что не хотела оставаться с ним рядом и прогнала его. У Виталия была своя квартира, куда он и отправился.

На следующий день Ирина, собравшись с духом, позвонила Виталию, и объявила о намерении разойтись с ним. Когда она пришла на консультацию к психологу, дата развода была уже определена.

На вопрос, что послужило причиной ее конфликта с мужем, Ирина рассказала предысторию этой безобразной сцены. Виталий – профессиональный художник, работавший в сфере архитектуры и дизайна интерьера. По словам Ирины, он весьма талантливый человек. У него были неплохие работы, своя мастерская. Он выполнял какие-то заказы, зарабатывал деньги для семьи. Ирина могла позволить себе не работать. Но она не бездельничала – много общалась с людьми из ее профессиональной среды, и не только. Бывала в театрах, галереях, много читала, активно

повышала свою квалификацию, училась. Будучи людьми одного круга, с близкими взглядами на жизнь, Ирина и Виталий, казалось, прекрасно подходили друг другу.

Размолвки начались с полгода назад. Виталий заметно изменился. Он стал тяжелым, нудным, раздражительным. Ни с того ни с сего он вдруг стал контролировать каждый шаг своей жены. Не то чтобы запрещал, но всякий раз не скрывал своего недовольства, когда она надолго отлучалась из дома. Названивал ей по мобильному телефону, узнавая, где она, с кем, чем занята.

Ирина восприняла этот непривычный для себя контроль в штыки, она увидела в нем покушение на свою свободу. Она была возмущена: «Я замужем за этим человеком, но я не его собственность!» В пику Виталию она стала уходить из дома без предупреждения, даже тогда, когда ей это не особенно-то было и надо.

«Я, может быть, и не пошла бы по магазинам или к подруге, но он попытался меня остановить, и я пошла». Она стала отключать свой «мобильник». «В конце концов, имею я право на личную жизнь?!»

В тот драматический для их отношений день Ирина ушла из дома с утра и не появлялась допоздна. Так она хотела отучить мужа от его ничем не оправданного контроля. Чем это закончилось, мы уже знаем. Виталий вышел из себя и ударил жену.

Скучная история, скажете вы? Да, я предупреждал, история вполне банальная. Подобных историй много. Каждая из сторон этого конфликта имеет, как будто, свою правду. И мы уже готовы с вами принять ту или иную сторону, а противоположную – осудить. Но не будем торопиться с выводами. Давайте разберемся в этой ситуации, как опытный механик разбирается в неполадках известного ему оборудования.

Для начала спросим у Ирины: «А чем и как ее муж зарабатывает на жизнь? Своим творчеством?» На этот мой вопрос в ходе консультации Ирина ответила отрицательно. «Нет, он, кажется, уже не работает по профессии». – «Давно?» – «По-моему, года полтора». – «А чем же он занимается?» – «Каким-то бизнесом». – «И вы не знаете, каким именно?» – «Не знаю». – «А когда вы последний раз были у него в мастерской?» – «Уже года два как не была».

Таким образом, выяснилось, что Ирина мало что знает о делах ее мужа. Она стала оправдываться тем, что ей самой все это время приходилось много работать над собой, учиться.

Почти без особой надежды, учитывая неосведомленность Ирины, я спросил у нее: «А как идут дела у Виталия? Все ли у него в порядке?» И тут Ирина ответила, что знает, что у мужа последнее время не все ладится. Но он не посвящает ее в свои проблемы. Как-то справляется сам.

Так вот в чем причина разлада в отношениях Ирины и Виталия! Все мы знаем, что любая группа создается для того, чтобы люди помогли друг другу на жизненном пути. Человек – существо социальное. В одиночку он вообще не выживет. И семья – одна из самых главных для нас социальных групп.

Супруги совместными усилиями создают потенциал семьи, куда входит буквально все, что необходимо для обеспечения качественной жизни: душевный и физический комфорт, информационные и финансовые возможности, словом, ресурсы, необходимые для полноценного развития личности каждого члена семьи.

«Помоги мне жить!» – Вот призыв, который мы, осознанно или интуитивно каждый день адресуем нашим близким. И мы счастливы, если получаем от них необходимую помощь и поддержку.

А если не получаем? А если они не только не помогают, но, вольно или невольно, мешают нам жить – что тогда?

А тогда на смену любви приходит раздражение, а затем и стойкая неприязнь к еще недавно дорогому человеку. Благодарность за возможность жить и дышать рядом сменяется протестом против некачественного совместного существования. И форма этого протеста может быть самой разной. От горького упрека до рукоприкладства. Вот почему, анализируя семейный конфликт, нужно обсуждать не форму протеста, а его причину.

В чем и когда ошиблись супруги на своем жизненном пути? Чего они не поняли, чему не придали значения? В чем проявили свою супружескую некомпетентность?

Попробуем ответить на эти вопросы в отношении Ирины и Виталия. То, что они ошиблись, несомненно. Иначе не было бы между ними напряжения, вспышек агрессии, взаимных протестов и обвинений. Кто же из них более виноват?

На самом деле виновными в семейных ошибках бывают оба супруга. Трудно сказать, кто вбил первый клин. Виталий, когда перестал посвящать Ирину в свои дела, в то, как именно он зарабатывает деньги, или Ирина, когда она позволила мужу не обсуждать с ней эту тему. Возможно, они оба стали жертвами ложных установок. Муж, дескать, пусть зарабатывает. А жене положено тратить.

Дело ведь не в деньгах. Участие людей в общественной жизни, в труде – вот что по-настоящему имеет значение. Если люди трудятся сообща, то они становятся важными, значительными друг для друга, референтными партнерами.

А как иначе? – Ведь их благополучие, их успехи зависят от вклада каждого в общее дело! Тот же, кто исключен из трудового процесса, веса в

нем не имеет.

Если меня не интересует вклад, который ты вносишь в нашу общую ресурсную кладовую, – меня не интересуешь и ты сам. Ты для меня нереферентный партнер. Мало ли вас – посторонних! И я не стану тратить на тебя свои ресурсы – свое время, свои нервы, свою энергию, свои деньги, наконец. И это объективный закон, по которому мы живем, осознавая это или нет.

Значит ли это, что супруги, чтобы быть референтными партнерами, должны заниматься одним общим делом? Нет, не обязательно. Но каждый из них должен представлять собой нечто социально ценное, быть личностью. Помните об этом, мужчины, когда настаиваете на том, чтобы ваша жена бросила работу и сидела дома. Жена, возможно, согласится, но потом оба не удивляйтесь, что у вас с годами становится все меньше общих интересов, и вам обоим все больше хочется проводить время порознь, в разных компаниях.

Ирина ушла из активной общественной жизни, оставив труд и проблемы содержания семьи Виталию. Занятия, которым она предавалась – учеба, походы в музеи, в театры, в галереи – не в счет. Это для нее были интеллектуальные развлечения – не более. Важно отметить, что при этом она сама чувствовала себя крайне неуверенно, как любой человек на ее месте, оказавшись на середине жизненного пути без работы, без определенного места в жизни, в полной зависимости от мужа.

Вот, на самом деле, откуда ее болезненно-самолюбивая реакция на попытки Виталия контролировать ее поведение! Она, не признаваясь себе в этом, интуитивно ждала, что наступит момент, когда Виталий предъявит ей «счет», заставит поступать по его желанию. Ведь, что ни говори, «а кто девушку обедает, тот ее и танцует». И когда Виталий попытался навязать ей затворнический образ жизни, Ирина стала отчаянно сопротивляться, иногда теряя чувство меры. Это был протест не против мужа, а против зависимого образа жизни, который Ирина, на самом деле, уже давно вела.

Теперь о Виталии. Почему он начал контролировать жену, ведь раньше он этого не делал? Уверен, ему и прежде не нравилось, что Ирина не занимается ничем определенным. Что бы он об этом ни говорил! Но он относился к этому внешне спокойно. Почему? Да потому, что справлялся с делами сам.

Потом у него начались проблемы. Судя по всему, проблемы у Виталия начались уже тогда, когда он – талантливый художник – вынужден был изменить своему призванию. Но в последние полгода их жизни с Ириной проблемы приобрели особую остроту. Виталий запаниковал. В тот момент ему, как воздух, понадобилась стабильность. Хотя бы в семье. И он, как

умел, стал требовать этой стабильности. Ирина приняла его требования за диктат собственника... Остальное мы уже знаем.

Итак, сформулируем диагноз этому конфликту. Виталий утратил чувство стабильности, занервничал и стал требовать от жены помощи. Он полагал, что она, из-за неопределенности ее социального положения, не в силах ему помочь ничем существенным. Поэтому он заявил ей нечто, что в переводе означает: «если не помогаешь, то хотя бы не мешай».

Ирина пренебрегла этим требованием. Она своим поведением ухудшила психологическое состояние мужа, против чего он выразил протест, форма которого, разумеется, не вызывает сочувствия и оправдана быть не может. Но только форма.

Что делать в сложившейся ситуации? – Пытаться, несмотря ни на что, помочь друг другу обрести утраченную социальную стабильность. Вернуть ситуацию в ту счастливую пору, когда супруги дорожили своими отношениями. И оттуда двигаться по правильному пути.

Ирина, отдадим ей должное, справилась с собой и нашла выход. Оказалось, что ее интеллектуальные развлечения не так уж и бесплодны. У нее сформировался довольно широкий круг знакомых, среди которых оказались люди, весьма заинтересованные в работе художника. Планировались масштабные реставрационные работы в городской усадьбе, и нужен был способный руководитель проекта. Когда Ирина рассказала этим своим знакомым о Виталии, привела их в его мастерскую – они пришли в восторг.

Нужно было видеть, как воспрянул духом Виталий! Он с головой ушел в работу. А Ирина стала активно помогать ему, как координатор проекта, и в этом нашла себе достойное поприще.

Вот так. Любая конфликтная ситуация, при правильном подходе к ее разрешению, превращается в плодотворное сотрудничество. Люди в итоге получают больше, чем они рассчитывали. Судите сами. Виталий хотел, чтобы жена была у него под контролем, не создавала ему дополнительных проблем. Ирина хотела, чтобы Виталий перестал ее третировать и оставил в покое. А что они получили? – То, на что и надеяться не смели! Счастливую, возрожденную к жизни, сплоченную общим делом семейную пару.

Готов согласиться, что помощь в обретении достойного места в обществе, в самореализации может прийти и не от членов семьи, а от других социальных групп, например, от профессиональной организации. Мы говорили об этом в самом начале.

Да, это так. Есть же поговорка: «хороший сосед лучше плохого родственника». Именно поэтому мы и признаем за семьей одну неотъемлемую социальную роль – рождение и воспитание детей. Прочие

компетенции являются факультативными. По-русски говоря, могут быть, а могут и не быть.

Чем больше думаю об этом, тем более утверждаюсь в мысли, что семейные роли, как и любые другие компетенции, будут существовать лишь тогда, когда они оправданы реальными процессами взаимодействия между членами семьи. Иными словами, когда это не «синекуры», поддерживаемые традициями, а области ответственности, имеющие объективное значение для поддержания качества жизни партнеров по семейному альянсу. Только соображениями социальной адаптации можно объяснить происходящие во все времена и доныне изменения в семейном укладе.

Еще сравнительно недавно семья не мыслилась без сожительства нескольких – трех, четырех – поколений, без распределения внутрисемейных обязанностей по половозрастному принципу и т. п., то сегодня для многих это архаизмы.

«Попомни, дедуня, вот выпадут у тебя зубы, я тебе жевать не буду», – угрожал в начале прошлого века своему дедушке шолоховский Нахаленок, персонаж одноименного рассказа. Успехи стоматологии и продление трудового долголетия, характерные для нашего времени, превратили подобные угрозы в чепуху. Шутка? – Конечно. Но в каждой шутке... сами понимаете.

Современные бабушки и дедушки не намерены превращаться в приживалов, в кухарок и сторожей в семьях своих детей и внуков. Они сами ведут активную жизнь, пробуют себя в ролях любовников, путешественников, общественных деятелей, фермеров и т. д. Возможно, для младших поколений это сегодня более полезно, чем дедушки и бабушки в их фольклорных ролях. Ведь дети учатся не на словах старших, а на их примерах. И для нынешних внуков бабушки-депутаты и дедушки-конструкторы гораздо актуальнее (а, значит, и понятнее, зачем они вообще нужны в семье), чем бабушки-сказительницы и дедушки-рыболовы и храпуны.

Судя по всему, «былинообразующие» конфликты между тещей и зятем, свекровью и невесткой, а также известная склонность матерей и отцов препятствовать вступлению в брак своих повзрослевших детей, коренятся не в недостатке опытности у молодых, и не в скверном характере старшего поколения.

Здесь дело посерьезнее. Старшие борются за право оставаться в составе семьи фактически за свою жизнь, условием чего является признание их компетентности (знания этой самой жизни, владения приспособительными технологиями) и полезности для молодых.

Свекровь, поучающая свою невестку, как надо «правильно» варить картошку, любить мужа и воспитывать ребенка, на самом деле силится доказать, что без ее личного участия все эти важные дела не будут доведены до результата, что она – необходимый член семьи.

И когда невестка говорит ей: «Мама, я все это знаю лучше вас. Шли бы вы... к себе», она тем самым подписывает свекрови смертный приговор, с которым та, разумеется, никогда не согласится.

И мать, говорящая своему сыну, что, дескать, «эта девица тебя недостойна», имеет в виду другое: «Сынок, а меня-то ты куда денешь? Ведь ты для меня единственный человек, с которым я могла бы выжить. Пожалуйста, не оставь меня одну, не променяй меня на другую женщину, хотя она, вполне допускаю, тебе больше нужна, чем я»^[70].

Устранить подобные конфликты (а еще лучше – предотвратить их), можно только путем сотрудничества поколений. Молодые не должны ни на минуту забывать, что их родители, пока они живы, нуждаются, как и все люди, в удовлетворении потребностей в самоактуализации и самореализации, т. е. в счастье. Если дети не позаботятся о счастье родителей, то влачить груз несчастья им придется вместе.

Вот пример из практики популярного среди россиян психолога-консультанта^[71]. К нему обратилась молодая незамужняя женщина, живущая под одним кровом со своей недавно овдовевшей матерью-пенсионеркой. Мать постоянно мешает дочери вести хотя бы относительно независимый образ жизни, психологически подавляя ее.

Выглядит это так: стоит дочери пойти в гости, на вечеринку в клуб или уехать на неделю в дом отдыха, как мать начинает названивать ей по мобильному телефону. При этом она ни на что конкретно не жалуется, наоборот, уверяет, что у нее все в порядке, все хорошо, но голос в трубке слышится больным, испуганным, потерянным.

Дочь, беспокоясь за мать, прерывает отдых, отказывается от веселья, от необходимого ей общения с другими молодыми людьми и возвращается домой. Мать – вполне здоровая и заметно повеселевшая – встречает ее «пирогам и пышками». И это стало традицией.

Дочь чувствует себя, как в тисках, и просит помочь ей выйти из этого положения. Что же советует специалист? «Во-первых», – говорит он молодой женщине, – «вам следует объяснить матери, что вы уже повзрослели, и она утратила право манипулировать вами. Сделать это нужно твердо, категорично, не допуская возражений. Если мать не поймет этой простой вещи – ей нужно пригрозить расставанием. Скажите, что вы совсем уйдете от нее, снимете другую квартиру, если она не перестанет на вас давить своими звонками.

Во-вторых, поскольку мать, звоня вам по телефону, конкретно ни на что не жалуется, а только изводит вас тревожными интонациями, научите ее... пользоваться SMS-сообщениями. Пусть, если хочет общаться, не звонит, а пишет вам на «мобильник». И она будет с вами в контакте, и вы, получая вполне спокойные по содержанию, никак не интонированные, послания, не будете нервничать».

Ура! Или все-таки не «ура»? Давайте разберемся. Какую стратегию (как нам легко теперь, знатокам!) посоветовал применить психолог? – Конкуренцию (когда говорил об «угрозе расставанием») и, затем, компромисс (пусть мать остается на связи, но не пугает дочь «жалобными интонациями»). Хотя в этом компромиссе, согласитесь, чувствуется привкус избегания: прятаться «от интонации» в данном случае означает прятаться от проблемы.

А есть ли проблема? В чем она? Капризная старуха, пытаюсь заполучить в единоличное пользование свою дочь, безжалостно давит ей на психику? Так проблема в мамаше?! Вот как! Так, может быть, ее... того... грибками несвежими покормить?

Извините, уважаемые читатели, этот ернический тон. Разумеется, он не уместен. Хотя угрожать пожилой женщине расставанием с единственной дочерью – да что там! – с единственным партнером по единственной социальной группе, членом которой она является, не многим лучше, чем угрожать отравлением. Последствия одни и те же.

Человек не выживает в одиночку. Мать, конечно же, боится потерять в данном случае свою единственную опору в жизни. Уйдет дочь – мать останется в изоляции. Этого она допустить не может. Она борется за свою жизнь. А мы ей: «Не смей звонить, пиши SMS-ки, а то – уйду совсем!»

К тому же речь идет о дочери. О человеке, который сформировался, во многом, за счет ресурсов и целенаправленных усилий своих родителей. Это то же самое, что заявить основателю и владельцу компании, что с годами его доля в прибыли будет неизбежно уменьшаться, и что он не может этого обжаловать под угрозой полного лишения права собственности. И впредь чтобы он, затеяв разговор на эту тему, не рассчитывал на личную аудиенцию, а обращался в нужные инстанции только письменно. Без гарантии ответа. В общем, «пишите письма»! Нонсенс, не правда ли?

Как же поступить? Запретить дочери протестовать против ограничения ее свободы? – Тоже чепуха. Развитие личности тесно связано с развитием ее социального окружения. «Вечные дети», посвятившие свою жизнь престарелым родителям и больше никому – существенно хуже приспособлены к жизни в обществе, чем их более коммуникабельные,

интегрированные во многие социальные группы сверстники. Нельзя хоронить себя заживо!

Где выход? Преклониться перед конфликтом, признав его неизбежность, как перед сказочным драконом, требующим постоянных жертв, и приносить ему эти жертвы? Нет? Значит, бороться, жестко конкурируя за ресурс, отталкивая, кого возможно, от источника благосостояния?

Так конкуренция – не борьба с конфликтом, а борьба с партнерами по общению и взаимодействию. Конфликт при этом всегда побеждает. В борьбе с партнерами погибает не конфликт, а отношения...

Убегать от конфликта? – Тоже нет. Конфликт хитер и безжалостен. Он всегда догонит, везде найдет... Уговаривать конфликт не пожирать сразу всех, сажать его «на диету» компромисса – пусть откусывает «по чуть-чуть», дольше сможем продержаться? —

Увы, во всех этих случаях, при всех приведенных стратегиях отношения партнеров по социальной группе неизбежно погибнут, рано или поздно.

Подобные психологические фиаско (а иначе не назовешь!) вновь возвращают нас к мысли о том, что *объективный интерес партнеров состоит в совместном преумножении адаптационного потенциала образованной ими группы*. Иного не дано.

Только благодаря общим – скоординированным и целенаправленным – усилиям своих членов социальная группа сможет оставаться для них источником благополучия. Лишь таким способом можно добиться полноценного удовлетворения потребностей, включая потребности в самореализации и самоактуализации. Остальное – фикция, суррогат, ложный путь в никуда.

Конфликт – ошибка партнеров, попавших в кризисную ситуацию: вместо того чтобы поддерживать друг друга и стараться пополнить общую ресурсную кладовую, они устремляются делить все нажитое прежде. И эту ошибку надо исправлять!

Давайте назовем героинь этой невеселой истории, соответственно, Наталья (дочь) и Татьяна Павловна (мать) и попробуем наладить между ними сотрудничество, которое есть не что иное, как преодоление некомпетентности и исправление ошибок взаимодействия.

Применим «универсальную формулу». Кто «слабый» партнер? – Татьяна Павловна. Она не работает (недавно вышла на пенсию), у нее нет друзей, она – вдова, она не видит никакой социальной перспективы, и единственный для нее «свет в конце тоннеля» – ее дочь. При этом надо понимать, что этот «свет» тусклый и неопределенный, т. к. Татьяна

Павловна вряд ли отдаст себе отчет, что они с дочерью будут делать с течением лет, каковы будут цели и формы их совместной жизни. И это тоже нервирует мать, делая ее еще более агрессивной.

В чем причина слабости Татьяны Павловны? – В отсутствии у нее социальных связей, посредством которых она могла бы обрести достойный (т. е. обеспечивающий ей актуальность и самореализацию) статус. Стало быть, единственный путь к устранению конфликта в этой ситуации – создание для нее более широкого и не менее значительного, чем нынешнее (как минимум!), социального окружения.

Почему сама Татьяна Павловна не делает этого – не ищет себе новых знакомых, друзей, не устанавливает новых социальных связей? Почему не поддерживает прежних? – Кто знает.

Возможно, она все еще находится под впечатлением от смерти мужа. Возможно, на нее подействовал ее уход на пенсию, что для многих людей является сильным стрессом. Может быть и то, и другое. И что-то третье, о чем мы и не догадываемся...

Важно, что у нее есть какие-то основания бояться социальной активности.

Когда человек упрямо отказывается делать что-то, пусть даже правильное и перспективное, на взгляд окружающих, значит, у него есть для этого основания. Это необходимо учитывать.

Кто же должен помочь Татьяне Павловне преодолеть внутренние барьеры и начать жить полной жизнью, как не дочь? Кто, как не она, знает индивидуальные особенности матери, ее характер, направленность и масштабы ее личности?

В зависимости от ее личностных качеств можно помочь Татьяне Павловне выбрать наиболее приемлемую для нее социальную группу. Это могут быть и различные клубы по интересам, и участие в попечительском совете соседней школы, и благотворительная работа в хосписе, и краеведческая деятельность, оказание общественной поддержки органам местного самоуправления, работа в политической партии...

Словом, это должно быть партнерство, делающее мать достойным, уважаемым, объективно полезным членом общества. И наступит момент, когда мать, занятая своими делами, с удовлетворением воспримет информацию об отъезде дочери в отпуск, а то и об ее замужестве.

Она приобретет уверенность в своем сегодняшнем и завтрашнем дне, новые возможности. Что позволит ей, кроме всего прочего, стать объективно более полезной для Натальи во всех ее будущих жизненных проектах.

Мать станет для дочери не обузой, сбросить которую мешают лишь нравственные запреты, а по-настоящему сильным и желанным партнером. Таким образом, отношения в этой семье не просто избавятся от напряжения конфликта, но и качественно улучшатся, произойдет позитивный прогресс семейного партнерства. Вот о чем на самом деле должна идти речь.

Возможно, например, такое развитие данной ситуации (в моей практике был очень похожий случай, и это продолжение – из него): когда Наталья поняла, что мать удерживает ее рядом с собой не из каприза, а из боязни остаться в одиночестве, она сразу же приняла меры. Искать партнеров, заинтересованных в активной помощи со стороны Татьяны Павловны, пришлось недолго. Да и она сама невольно сделала шаг навстречу своему выбору.

Так вышло, что коллега Натальи – женщина средних лет – долго собиравшая деньги на покупку квартиры, оказалась в числе «обманутых дольщиков». Она вложила с огромным трудом накопленную сумму в строительство дома, которое прекратилось, не начавшись. Деньги пропали.

Коллега, с отчаянной решимостью вернуть свои деньги, вступила в ряды активистов крепнущего по всей стране движения. Увы, слишком многие оказались в числе обманутых. Эта женщина много чего порассказала Наталье, делясь впечатлениями от своей вынужденной общественной деятельности. И Наталья подумала: «А почему бы маме, с ее обостренным чувством справедливости, не помочь людям в их беде?»

И случилось так, что, когда Наталья пришла домой, она застала Татьяну Павловну в состоянии крайнего возмущения. По телевизору только что прошел сюжет о жертвах афер в строительстве жилья. У Натальи с ее мамой было и раньше заведено обсуждать острые социальные проблемы. Они обе были людьми равнодушными. Но теперь Наталья решила, что это знак свыше. Она, что называется, «в тему» рассказала Татьяне Павловне о проблемах своей коллеги и о возможности примкнуть к общественному движению в защиту «обманутых дольщиков». Татьяна Павловна на эмоциональном подъеме охотно поддержала эту идею.

Сказано – сделано! Совсем скоро Татьяна Павловна влилась в ряды активистов. Оказалось, что это ей безумно нравится. Ее жизнь наполнилась встречами, новыми знакомствами, осмысленной и, как показало развитие событий, не бесплодной деятельностью. Мало того, что Татьяна Павловна теперь каждый день знала, чем ей заняться. Она стала всерьез размышлять на тему: «А не устроиться ли на работу? Почему я должна прозябать на пенсии?»

Наталья с удовольствием наблюдала за происходящими в матери переменами и втайне надеялась, что жизнь мамы постепенно устроится и во

всех других смыслах. Ведь Татьяна Павловна всегда была весьма привлекательной женщиной. А теперь у нее появился стимул еще более тщательно следить за собой, одеваться по моде, а не в стиле «прощай молодость», к которому она чуть было не пристрастилась, выйдя на пенсию.

У Татьяны Павловны появились новые приятельницы, которые стали приходить к ней в гости. Они подолгу что-то обсуждали, делились впечатлениями. И однажды Наталья, присоединившись к разговору мамы с одной из ее новых знакомых, увидела нечто очень важное для себя.

Женщина, примерно одного возраста с Татьяной Павловной, может быть, несколькими годами старше, говорила о том, что она ни за что не хотела бы жить под одной крышей со своими детьми. «Нет, что вы! – говорила она, предвидя вопросы, – я обожаю своих детей! Я всегда делала для них и для внуков все, что только было в моих силах. И дальше намерена поступать так же. Но жить с ними вместе, превращаясь в няньку, в кухарку, в прачку – нет. У меня – своя жизнь!» И Татьяна Павловна... спокойно кивала, слушая эти слова приятельницы. «Если бы мама была не согласна с этим, она бы обязательно возразила», – подумала Наталья. А раз кивает, значит, есть прогресс.

Если бы Наталья бросила мать на произвол судьбы и, хлопнув дверью, ушла из ее жизни, Татьяне Павловне пришлось бы ох как туго! Еще вопрос – сумела бы она справиться с силами и сама устроить свою жизнь, обрести новый круг общения. Да и Наталья, зная, как мучается мать в одиночестве, не смогла бы, наверно, жить спокойно. Однако и совместное прозябание двух женщин не привело бы к счастью. Так что Наталья поступила единственно правильным образом.

Чтобы не стать обузой друг для друга, надо стремиться быть сильными, приспособленными к жизни людьми. Для этого есть все возможности. Общество всегда поддержит того, кто хочет развиваться, повышать свою компетентность. Важно быть среди людей, взаимодействовать с окружающими, помогать им жить. При этом нужно активно искать свою нишу, свою зону ответственности. Свою – значит ту, которую мы готовы нести не как тяжкий крест, не из-под палки, а с удовольствием.

Всегда есть то, чем мы занимаемся с радостью. Кто-то склонен к ремеслам, кто-то к разнообразному творчеству, кто-то к размышлениям, кто-то к физической активности, кто-то к приведению в порядок обитаемого пространства...

Нужно только научиться делать то же самое, но профессионально, качественно, чтобы радость от этого была не только у нас, но и у других. Вот тогда мы и будем востребованы обществом. И не просто востребованы, а именно теми результатами, которых и нам самим хочется достигать. И

тогда круг тех, кому мы нужны, кто готов принять нас в свое партнерство, расширится. И мы перестанем, как утопающий за соломинку, судорожно хвататься за наших единственных близких, бесполезным грузом повисая у них на ногах.

Как-то в одном телевизионном интервью меня спросили, что представляет собой конфликт тещи и зятя^[72]. И вот что примерно я ответил. Любая социальная группа, в том числе семья, формируется, живет и даже, увы, распадается по одним и тем же объективным законам. С этой точки зрения семья мало чем отличается от, скажем, производственного коллектива. Да, у семьи есть своя специфика. Но именно специфика, отдельные особенности. А в целом – это одно и то же.

Когда в семье рождается ребенок (ближе к нашей теме – девочка, которая в будущем станет женой какого-то молодого человека), родители не только дают ей жизнь – что уже немало, они с самого начала этой жизни начинают вкладывать в свою дочь значительную часть семейных ресурсов: свою энергию, время, информацию, эмоции, здоровье, финансы, наконец.

Используя язык экономики, «родители *инвестируют* в развитие ребенка все, чем обладают». Я рассматриваю благополучную, нормальную семью. При этом они еще выступают в роли руководителей проекта под названием «доченька» и несут всю полноту ответственности за доведение его до результата.

Наконец, цель многолетних усилий достигнута: дочь повзрослела, расцвела, она превратилась в образованного человека с хорошими социальными перспективами. А теперь представьте: вы два десятилетия – без сна, отдыха, в постоянных трудах и волнениях – вкладывались в предприятие, придали ему устойчивое развитие, сделали привлекательным не только для себя, но и для многих других... и вот кто-то приходит и говорит: «Спасибо. Мне понравилось. Я беру себе то, что вы создавали годами». Вы в недоумении спрашиваете: «А я? Что теперь будет со мной?» – «Не знаю. Это ваши проблемы».

Если нечто подобное случается на рынке, в бизнесе – начинаются войны, судебные тяжбы. Почему же в семьях должно быть иначе при такой постановке вопроса? Любая мать будет выражать протест против ухода дочери из родительской семьи. Становясь тещей, она будет, по меньшей мере, с подозрением и недоверием, а то и с нескрываемой агрессией относиться к своему зятю – человеку, который прибрал к рукам ее детище.

Понятно, что при этом он опирался на законы природы – любовь, непреодолимое взаимное притяжение мужчин и женщин. Но это еще хуже. Это делает мать особенно беззащитной. Она понимает, как трудно

противостоять этим законам. И борется за дочь тем более ожесточенно. Любые средства идут в ход.

Создается впечатление, что конфликт между тещей и зятем запрограммирован, неизбежен. На самом деле это не так.

Конфликт – вовсе не неизбежность. Наоборот, это всегда ошибка во взаимодействии людей. Причиной всех конфликтов является некомпетентность партнеров по социальной группе. «Некомпетентный» – значит неумелый, плохо знающий свою общественную роль. У каждого человека в процессе жизни формируется своя сфера ответственности перед обществом – так называемая социальная компетенция. Есть компетенции профессиональные, есть – семейные. Владеть этими компетенциями (прежде всего, уметь достигать их целей, т. е. результатов, на которые они направлены) – значит быть компетентным.

Нельзя достигнуть высокого качества жизни, если ты некомпетентен. Профессиональный коллектив плохо относится к некомпетентным специалистам, жильцы недовольны некомпетентным дворником, больной протестует против некомпетентного врача... И наоборот, начальник молится на компетентного – хорошо знающего свое дело – подчиненного и создает ему все условия для его успешной работы. Если это не так – значит, сам начальник некомпетентный.

Есть компетенции – зоны ответственности – и у каждого члена семьи. При правильном подходе их можно распределить так, что всем найдется достойное место. Каждый сможет пользоваться ресурсами семьи, созданными совместным трудом. А это – то, к чему мы все стремимся. Человек – общественное существо. Для каждого из нас жизнь вне общества, за пределами социальной группы немыслима.

Само слово «счастье», корень которого «часть», означает эффективное социальное партнерство. Счастье – это не только «когда тебя понимают», но главное – когда тебя принимают в коллектив, в семью, в дружескую компанию...

Счастье – это возможность участвовать в труде, в семейной жизни, во всем, что имеет очевидную и объективную общественную полезность. Выражение «я счастлив» означает «я участвую в общем деле, меня приняли в группу людей, где мной дорожат, где на меня рассчитывают и где я сам очень хочу присутствовать». И это объективное состояние – социальный статус «соучастника» – вызывает в человеке положительные эмоции, рождает чувство радости. Счастье – это вдохновенность жизнью. Переживание наивысшей жизнеспособности.

Вот почему так протестует мать, когда созданная ее усилиями социальная группа – семья – на ее глазах разрушается. Пропадает смысл ее

«соучастия». Дочь уходит в новую семью. В лучшем случае мать остается со своим мужем, и впереди у них – старость и нарастающие проблемы со здоровьем, работоспособностью и т. д. В худшем – вообще одна. Таким образом, вступая в конфронтацию с зятем, теща протестует против попыток исключить ее из семейных отношений, оставить за бортом создаваемого социального партнерства.

Вспомним о компетенциях и компетентности. Получается, теща протестует не против зятя как такового. И глупо было бы протестовать, ведь зять – муж ее дочери, отец ее долгожданных и любимых внуков. Теща протестует против некомпетентного зятя. При этом он, например, как профессионал может быть весьма компетентным, уважаемым человеком. Но это еще не означает, что он – компетентный зять.

Что значит быть компетентным зятем? Это означает: уметь эффективно управлять отношениями внутри новой семьи. Не оттеснять тещу на периферию – дескать, это теперь не ваше дело, мама. А поняв, какую именно конструктивную роль может сыграть теща, чем она реально может помочь становлению новой семьи, – предоставить ей такую возможность, создать ей достойную компетенцию – область ответственности.

При этом теща должна иметь в своем распоряжении все ресурсы семьи, все ее возможности, необходимые для осуществления этой компетенции.

По законам эффективного управления, обязанности человека должны обеспечиваться адекватными правами. Теща должна стать равноправным членом новой семьи. На другое она не согласна.

Важно понять еще вот что. Появление зятя в семье нельзя сравнивать с простым приходом в коллектив нового сотрудника. Для нового сотрудника не меняют структуру организации, не перестраивают коренным образом отношения в коллективе. А с приходом зятя это неизбежно происходит. По аналогии с производственной сферой, зять – это не новый работник, это другое предприятие, со своей историей, со своим потенциалом, со своими амбициями, с которыми придется считаться. Происходит слияние предприятий.

Поэтому нужно не просто приспособливаться к индивидуальным особенностям нового члена семьи, необходимо перестраивать всю систему отношений.

Прежние семейные компетенции неизбежно сменяются новыми. Зять – муж дочери. И он вправе требовать, чтобы его компетенция мужа была ему предоставлена в полном объеме. И он будет этого добиваться.

Вот почему теще не следует вмешиваться в отношения «жена-муж», не следует пытаться руководить ими, ведь управлять должны те, в чьей это компетенции. То есть сама дочь и ее муж. Вот если они не справляются – по

молодости, по неопытности – и сами (что крайне важно, именно сами!) просят помочь советом, делом, – тогда теща не только может, но и обязана сделать все от нее зависящее для повышения эффективности отношений между дочерью и зятем. Так ведет себя компетентная теща.

Теща как представитель старшего поколения может очень много полезного дать молодым – передать опыт, подсказать, поучаствовать в совместных семейных делах. Невозможно переоценить роль бабушки, которая рано или поздно отводится теще. В воспитании внуков она просто незаменима.

На самом деле компетенция (а проще – семейная роль) тещи во многом зависит от уклада семьи. В современных городских семьях традиционный уклад постепенно теряет популярность. Все меньше четкого разделения обязанностей. Все больше универсальности. Каждый член семьи отвечает за множество вопросов, есть рациональная взаимозаменяемость, есть возможность выбора – отвечать действительно за то, что можешь сделать, с чем справляешься, что нравится.

И здесь разумные люди должны разобраться – кто за что хочет и за что реально может отвечать.

Если на человека возложить обязанностей больше, чем он сможет вынести – конфликт неизбежен, если меньше, то тоже будет протест: против недостаточной востребованности, нереализованности.

Поэтому первое, что нужно сделать, – разобраться в себе и близких, определить свои реальные возможности. Если не поступить так – жизнь все сама расставит по местам, но после долгих, утомительных и разрушительных ссор.

Например, если теща претендует на лидерство в семье, а сама плохо разбирается в современных реалиях, не знает основных принципов, по которым строятся отношения в сегодняшнем мире, сознательно устраняется из активной общественной жизни, – с лидерством у нее неизбежно возникнут проблемы. Семья в угоду некомпетентному лидеру не откажется от развития. Зять и дочь не закопаются в огороде и не откажутся от целей, адекватных их образованию, интеллекту, наработанным социальным возможностям.

Зять – успешного предпринимателя или перспективного ученого (как и увлеченного своей работой шофера-дальнобойщика) не усадишь на грядку пропалывать морковь. И не заставишь предаваться по выходным «тихим семейным радостям», если не выполнена ответственная работа. И он не станет всерьез прислушиваться к советам «как жить», исходящим от людей, потерявших в этой жизни, едва сводящих концы с концами не только в материальном, но и в информационном отношении. И будет прав.

Мало объявить себя капитаном дальнего плавания. Надо им действительно быть. Иначе корабль пойдет ко дну. Поэтому теща, чтобы быть принятой и признанной новой семьей, должна – с высоты своего опыта – определить, чем она реально может быть полезна, чем она может не расстроить, не помешать, а укрепить семью дочери, и делать это изо всех сил. Вот когда зять будет с нетерпением ждать помощи от тещи и искренне радоваться ее приходу.

Попытки же надавить морально, заставить молодых подчиняться своему возрасту, прежним заслугам ни к чему хорошему не приведут. Востребован не возраст, а мудрость, прежние заслуги – и это объективный закон (!) – не учитываются.

Важнейшая потребность человека и социальной группы (семьи) – быть актуальными. Актуальный – означает «востребованный в данной ситуации». И если ты раньше был актуальным, а сегодня – уже нет, то от твоих услуг, от твоих знаний и опыта откажутся. Ты станешь не подмогой, а обузой. А от обузы группа будет избавляться – в одних случаях терпеливо, деликатно, не спеша, в других – грубо и резко. Но избавляться. Такова жизнь.

Поэтому основная задача всех участников семейных отношений – так управлять своим поведением, чтобы каждый имел возможность развиваться и быть актуальным сегодня, завтра и впрямь.

Личность человека развивается от рождения до смерти. Человек, чтобы быть счастливым, должен быть востребованным в каждый период своей жизни. Но востребованной бывает только компетентность. Никому не нужен некомпетентный партнер. Следовательно, все, кто любят друг друга, кого свела вместе судьба, просто обязаны взаимно способствовать компетентности семьи в целом и каждого ее члена в отдельности.

Зятю, не бросайте своих тещ! Всемерно помогайте их личностному росту, вкладывайте в них ресурсы, сотрудничайте с ними – и тогда они станут не врагами вашими, не обременительной обузой, а незаменимыми помощниками в жизни.

Тещи, прежде чем вмешаться в жизнь своих зятьев, попытайтесь управлять ими (советами, приказами, нашептываниями), подумайте, как мудрые люди, чем вы на самом деле можете быть полезны! Спросите себя: что я реально могу, а на что лишь претендую? И делайте все, чтобы не мешать, а помогать зятю и дочери в укреплении и развитии семьи. Более важного и более общего интереса у вас всех просто нет.

Помогайте друг другу жить, и вы будете желанными партнерами по семейным отношениям. Новая семья, при правильном управлении, не разрушает, а укрепляет прежнюю – родительскую. Если это не так, значит, в чем-то ошибка. Кто-то проявляет некомпетентность как член семьи.

Определите совместно, в доброжелательном диалоге, в чем заключается некомпетентность, и приложите усилия к ее устранению. В этом – залог успеха. Как в семье, так и в любой другой социальной группе.

В итоге этой главы скажем, что жизнеспособность семьи, ее референтность для образующих ее людей определяется не «хотениями» и «велениями» отдельных ее участников, не догматическими установками, диктующими внутрисемейные правила поведения, а способностью членов семьи обеспечивать своими компетентными действиями достижение возложенных на нее социальных целей.

И вопрос: сохранять семью в прежнем виде или обречь ее на трансформацию – это вопрос управления, и только.

Если участники семейных отношений смогут распределить между собой области ответственности в соответствии с реальной компетентностью каждого, если предусмотрят возможность развития для тех, кто претендует на расширение своего влияния на дела семьи, – то у такой семьи есть все шансы сохраниться в прежнем виде и составе. Если же нет, то из нее уйдут все те, чья компетентность по той или иной причине не востребована.

Вопросы и задания на внимание и понимание

1. Существует ли объективная неизбежность конфликта «отцов и детей»?

2. Чем в первую очередь определяется состав (как в аспекте компетенций, так и персоналий) семьи?

3. Как нужно строить бесконфликтные отношения между тещей и зятем, мы подробно обсудили. А что вы скажете о взаимоотношениях свекрови и невестки?

4. К чему обязательно приведет желание мужа привязать жену к «традиционным» семейным обязанностям – кухне и детям, в то время как себе самому предоставить возможность развиваться профессионально и социально?

5. Попробуйте применить «универсальную формулу» для разрешения известного вам семейного конфликта. Только, ради бога, будьте при этом максимально деликатны.

Глава 11. Немного практики

Дальновидность – способность издали увидеть для себя полезное.

Тристан Бернар

Выше, в конце Главы 6, был задан вопрос: «Что должны предпринять соучредители компании «Компсервис», чтобы сохранить ее и вывести свои

отношения на более качественный, взаимоприемлемый уровень?»

Надеюсь, уважаемые читатели еще не забыли, в чем там у них проблема? Кто забыл, пожалуйста, освежите в памяти материалы Главы 1.

Возможно, вы все же нашли время и попытались самостоятельно решить эту задачку. Да? Нет? Что ж, в любом случае давайте сделаем это вместе, прямо сейчас.

Итак, генеральный директор и совладелец компании «Компсервис» г-н Поляков отдал крупный заказ на рекламу фирме своей жены. При этом он хорошо знал, что эта маленькая фирмешка «Жанет» с заказом не справится, а элементарно перепродает его другой, гораздо более компетентной компании. Что и произошло в реальности.

Стоимость заказа при таких манипуляциях возросла вдвое. Сумму оплатил, естественно, «Компсервис», тем самым существенно снизив эффективность вложений в рекламу.

Мы решили тогда, что налицо конфликт между соучредителями «Компсервиса». И история со злополучным заказом – не начало конфликта, а всего лишь один из его симптомов. Если присмотреться, то найдутся и другие признаки существующего конфликта.

Причина его в том, что гендиректор Поляков уже не видит в своих соучредителях полноценных партнеров. Не видит, потому что они таковыми не являются де факто.

Его раздражает их положение рантье при компании, в которую он, Поляков, вкладывает ежедневно и ежечасно всю душу, все силы, все здоровье. И судя по его действиям, он решил уничтожить «Компсервис» в его прежнем виде, чтобы на руинах возродить нечто подобное, но уже под своей единоличной эгидой.

И никакие юридические механизмы, никакие морально-нравственные запреты не остановят его на избранном пути. Поляков энергичный, деятельный, целеустремленный человек. Если обиженные партнеры будут чинить ему юридические препятствия, они только ускорят процесс распада компании, поскольку Поляков быстро научится на своих ошибках и станет действовать хитрее и искуснее. Так обстоят дела.

Но неужели это безвыходная ситуация и конфликт победит?

Теперь мы можем посмотреть на этот случай профессиональным глазом. Нам известны все закономерности развития конфликта – от начала до конца.

Давайте определим, на какой стадии находятся конфликтные отношения между Поляковым и его партнерами по бизнесу?

Вероятно, на стадии t3–t4. Растаскивание ресурсов, обескровливание ранее полнокровной компании уже началось, но осознанного стремления

разойтись пока еще нет ни у одного из соучредителей (даже г-н Поляков обдeldывает свои делишки, еще не задумываясь о том, как именно он избавится от бесполезных партнеров).

Следовательно, «Компсервис» еще можно спасти.

Как? – У нас же есть универсальная формула! А ну-ка, применим ее скорее, пока Поляков, Радченко и компания не пустили друг друга по миру.

Первое действие, в соответствии с универсальной формулой, заключается в нахождении «слабого» партнера.

Кто среди соучредителей «Компсервиса» слабый партнер? – Господа Радченко и Соловьев. Они наименее компетентны во всем, что касается «Компсервиса». Поляков – «сильный» партнер, поскольку он управляет этой фирмой. Хорошо.

Действие второе: определить конкретную причину слабости, некомпетентности. Почему Радченко и Соловьев ослабели, ведь при начале существования «Компсервиса» все трое его соучредителей были на равных, иначе они теперь не претендовали бы на равные доли с Поляковым?

Причина в том, что эти двое господ устранились от управления компанией, предоставив вести дела одному Полякову. Это была их грубейшая ошибка^[73].

Действие третье: что нужно сделать, чтобы устранить причину слабости и превратить «слабых» партнеров в равноправных, «сильных»? – Ответ очевиден. Их нужно вернуть к реальному управлению предприятием.

Но ведь генеральным директором является г-н Поляков, нужны ли ему заместители? Если нет, то в каком же качестве в компании появятся Соловьев и Радченко?

Стоп, стоп, стоп... Да разве же о стратегическом уровне управления следует здесь вести речь? На каком уровне должны существовать владельцы бизнеса, чтобы не конфликтовать с топ-менеджерами? – Правильно, на политическом. Вот и двое незанятых пока соучредителей «Компсервиса» должны найти себя на политическом уровне управления.

Для этого они обязаны еще раз, как следует, осознать, что именно производит «Компсервис», и кому это нужно. И осознав, активно искать пути вхождения в региональные и федеральные программы компьютеризации, всеми дозволенными способами лоббировать свои интересы.

Ведь чтобы войти в неосвоенные регионы (а именно эта стратегическая цель стоит перед компанией), мало организовать там рекламу. Нужно самим там присутствовать, на политическом уровне управления: входить в региональные элитарные клубы, налаживать отношения с потенциальными

конкурентами (по крайней мере выяснить, чего они стоят, и обязательно при личном знакомстве) и т. д. и т. п.

А иначе реклама – даже самая креативная – будет лишь выстрелом из пушки по воробьям. Цель надо изучить и подготовить, вот тогда попадание будет метким. Без активности на политическом уровне управления этой задачи не решить.

Поэтому Радченко и Соловьев, вместо того чтобы вести образ жизни «блондинок в шоколаде»: плавать в бассейне, шлифовать «кубики» на прессе и полировать ногти, должны отправиться в длительные командировки по регионам, продумав заранее все детали предстоящей экспансии.

Вот когда Поляков будет с нетерпением ждать от них известий, и ему в голову не придет их «кинуть», ведь не рубят же ветку, на которой сидят.

Кстати, как только деловому сообществу станет известна конструктивная роль, которую Родченко и Соловьев играют в «Компсервисе», многих покинут мысли выходить непосредственно на Полякова, минуя его партнеров. Так не принято. Истеблишмент не велит.

И бизнесмены, думающие о своем собственном будущем, о своих детях и внуках, не нарушат этого правила. Вот при каких условиях все станет на свои места и соучредители «Компсервиса» не будут вынуждены разрушать добротную фирму. Их фирма еще окрепнет, а это выгодно всем. Конфликт всегда пасует перед сотрудничеством.

Таково принципиальное решение задачи. Детали нами не рассматриваются. Просто потому, что в материале, который мы разбираем в качестве примера, таковых нет. В реальности детали только помогают выбрать оптимальную тактику поведения, когда нет ошибки в стратегической линии. Они – не помеха, а подспорье.

Что ж. Будем считать, что проблема «Компсервиса» улажена.

Но интересный журнал «НЛ Сити» приводит еще много примеров конфликтных ситуаций в бизнесе. Давайте попробуем решить еще пару-тройку задач, чтобы попрактиковаться в применении универсальной формулы.

С вашего позволения, я не буду «мелко разжевывать» каждую историю, а лишь в общих чертах укажу, в каком направлении нужно искать выход.

Напомню, что, как и в Главе 1, здесь после фабулы конфликта, как материал к размышлению, приводятся суждения экспертов – специалистов и руководителей производственных организаций.

Задача первая^[74].

«Основной владелец компании «Фортуна» Иван Воропаев устал и хочет продать бизнес. Но покупателю нужен полный контроль над фирмой,

а младший партнер Воропаева Алла Кирина полна сил и не собирается расставаться со своей долей. Возникает конфликт, и Иван начинает выживать недавнюю сотрудницу из организации...

Иван Дмитриевич Воропаев – самый крупный акционер и по совместительству директор – был не один. Напротив него за столом сидел молодой человек в очках. Увидев Кирина, Воропаев заулыбался.

– А мы как раз тебя и ждем. Знакомься, Алла. Это наш новый член совета директоров – Эдуард Меньшиков. Делегирован партнером – корпорацией Zeintz.

Вот это новость! Алла не поверила своим ушам.

– Иван... Так у нас что, совет директоров появился?

Кирина была удивлена, но постаралась сохранить самообладание. Никогда еще Воропаев не принимал такие важные решения, не посоветовавшись с ней. Алла была не только финансовым директором, но и владелицей 25 % долей «Фортуны».

– И много народу туда вошло? Почему же мы не провели общее собрание? К чему такая спешка?

– Так, отвечаю по порядку, товарищ Кирина! – Воропаев покраснел. По опыту Алла знала, что это означает высшую степень недовольства. – В совет директоров включены я, ты, Эдик и еще три человека. Председателем стал, естественно, я.

– А как появился в совете директоров представитель Zeintz?

– Сейчас объясню. Они к нам несколько лет присматривались и вот решили приобрести «Фортуну». А господина Меньшикова прислал головной офис: изучить ситуацию и уточнить предложение.

– Ну, и каково предложение концерна, Эдуард?

– Наша компания готова приобрести 100 % долей ООО «Фортуна» за 1 миллион долларов. Мы готовы выкупить 75 % долей господина Воропаева за 900 000 долларов, а ваши 25 % – за 100 000 долларов.

Молодой инженер Алла Кирина познакомилась с бравым майором Иваном Воропаевым еще в 1989-м, во время турпоездки в Польшу. Они организовали предприятие и занимались поставками садового инвентаря из Польши. Рыночная конъюнктура благоволила новоявленным бизнесменам. Через год они перешли от разовых получелночных сделок к контейнерным перевозкам. Так появилась «Фортуна».

– Господа, – продолжал Меньшиков. – Концерн Zeintz покупает все 100 % долей или вовсе отказывается от приобретения «Фортуны». Так что вы нам скажете, госпожа Кирина?

– Скажу, что не продаю свою долю. И тебе, Ваня, не дам продаться. Как бы ни был велик соблазн зарезать курицу, яйца она несет золотые! И

ваши концерн, Эдик, отлично это просчитал.

– То есть сделка отменяется? – Меньшиков был подчеркнуто сдержан.

Иван вдруг как-то неловко махнул рукой и начал медленно оседать. Кирина бросилась к нему со стаканом воды. В хрипе Воропаева она смогла разобрать лишь фразу: «Ты мою старость сейчас погубила...». А потом «скорая» увезла Воропаева в больницу.

Поправлялся Воропаев долго – возраст давал о себе знать. Алла несколько раз пыталась его навестить, но ее не пускали дальше приемного покоя. Зато юристы из Zeintz во главе с Меньшиковым бывали у Ивана Дмитриевича чуть ли не каждый день...

Когда Кирина, которая по-прежнему оставалась финансовым директором, попросила у бухгалтера контрольные цифры продаж за неделю, та, краснея и смущаясь, сказала, что с этого дня она не вправе выдавать внутреннюю информацию компании без письменного разрешения Ивана Дмитриевича... Взбешенная Алла ворвалась в кабинет к Воропаеву. Он был спокоен.

– Мне тут юристы все объяснили. Решают два партнера разойтись. И пишет один другому письмо: «Дорогой Ваня, хочу из состава участников ООО выйти!» А тот в ответ: «Конечно, Аллочка. Могу тебя выпустить, но только в следующем году. И даже не с пустыми руками, а с положенной тебе по закону четвертью от суммы чистых активов. Но есть одно «но». Если в конце года после наших многочисленных трат активов окажется с гулькин нос, то и долю я тебе выдам с этой цифры. Кстати, я тут приказик подготовил. «Об увольнении Кириной А.Н. с должности финансового директора ООО «Фортуна» по собственному желанию». Да, Алла, не женское это дело – воевать».

Теперь познакомьтесь с мнениями экспертов (указаны их должностные позиции). Сравните с ними ваши предварительные суждения.

Председатель правления: *«Я вижу в этой истории две основные проблемы. Первая – полное отсутствие изначально оговоренных правил игры. Партнеры не подписывали никакого соглашения или договора, специально оговаривающего права и обязанности сторон. Вторая – организацией управляют оба акционера, а это – мина замедленного действия. Партнеры должны либо разделить роли: одному заняться оперативным руководством, а второму стать портфельным инвестором; либо пригласить наемного менеджера и равноудалиться от управления».*

Генеральный директор: *«Любой партнер с долей менее 50 % должен понимать, что он находится в более ущемленном положении, чем владеющий долей более 50 %. Вступая в подобные отношения, следует*

четко и ясно проговорить условия развода. Надо иметь в виду и то, что, даже защитив себя на 100 % юридически, все равно можно остаться «у разбитого корыта», если партнер недобросовестный и использует для «развода» изощренные схемы или запрещенные приемы. Хорошим решением проблемы, когда два партнера решили разойтись или один партнер хочет отойти от дел, является деление бизнеса, в результате чего рождаются независимые компании».

Специалист по корпоративному праву: *«В описанном конфликте присутствует целый ряд нарушений законодательства, что позволяет госпоже Кириной обратиться в суд в защиту своих прав».*

А вот мое мнение: «Изначальное отсутствие правил игры». Милые мои, да будь этих правил целых десять томов – все равно кончилось бы тем же – конфликтом и разводом!

Кстати, «миной замедленного действия» является не попытка партнеров управлять на равных. Именно их равноправное – активное и полезное – участие в управлении фирмой сделало ее преуспевающей. Фирму разорвет как раз переход одного из партнеров в статус «портфельных инвесторов», т. е. рантье. Вот тогда его точно выдавят из бизнеса.

Так что господин председатель правления, с моей точки зрения, категорически не прав. Прав г-н генеральный директор, но только в одном: если уж захочет один партнер избавиться от другого, то сделает это обязательно.

В этой ситуации нужно не в суд обращаться, как советует юрист, а глубоко проанализировать конфликт.

Итак, кто здесь «слабый» партнер? – Правильно... Воропаев, хотя по документам он партнер мажоритарный. Он в управленческом смысле «слабый», наименее компетентный. Он больше не может управлять фирмой, как прежде. Он устал, он болен, он хочет обеспечить себе старость. Он настолько некомпетентный, что даже г-жу Кирину пытается устранить явно недозволенными способами, не думая о неизбежных последствиях.

Так почему никто не слышит Воропаева? Если он жаждет обеспеченного покоя, почему бы не дать ему такую возможность? Г-жа Кирина даже не подумала об этом. «Не дам продать – и все тут!» – вот какую непримиримую позицию она заявила. После чего Воропаев угодил на больничную койку.

Но разве нельзя было обсудить этот вопрос раньше, еще до вмешательства в это дело концерна Zeintz? Это, к слову, указывает на низкий уровень коммуникативной культуры внутри компании «Фортуна». Именно поэтому Воропаев без согласия Кириной пошел на переговоры с

Zeintz. Кирина не спрашивала о планах партнера на будущее, не предлагала ему помощи, вот он и не увидел в ней возможного помощника.

Если уж она так кипит энергией, а созданная во многом именно ее усилиями фирма – это «курица, несущая золотые яйца», то что мешает ей самой выкупить у пожилого, усталого Воропаева его долю и возглавить «Фортуну»? Денег нет? – Неужели финансовый директор успешной и, главное, перспективной компании не умеет пользоваться финансовыми инструментами?

Вот о чем нужно думать совладельцам и партнерам по бизнесу, и тогда конфликта между ними не будет. Воропаев получит свои деньги, Кирина – свою любимую фирму, и оба будут довольны собой и друг другом. Как это сделать? – Ну, это уже вопрос технический. Не думаю, что он сложнее, чем затяжная юридическая возня вокруг дележа компании.

Задача вторая^[75].

«Петру Самойлову было чем гордиться: контракт с Zixu Group был первым в его практике. Конечно, все шло не так, как учили в университете: в работе юриста обнаружилось множество подводных камней.

Шесть долгих месяцев работы, постоянные споры, конфликты, уловки, несогласованность решений. Переговоры с американцами каждые два-три дня, заседания, встречи на разных уровнях, кадровые перестановки в обеих компаниях. Чего только не произошло за это время! Однако в конце концов стороны мобилизовали свои силы и подготовили окончательную версию договора. 250 страниц на двух языках, 5 частей, 674 статьи, 28 приложений. Еще два дня, и договор будет подписан!

Но накануне подписания Самойлову пришло электронное письмо от финансового директора компании Ольги Сергеевны Лебедевой: «Я ознакомилась с текстом предполагаемого контракта и обнаружила в нем некоторые неточности. Прошу вас подойти ко мне для обсуждения возможных вариантов устранения ошибок».

Петр не мог поверить собственным глазам. Какие неточности и ошибки она имеет в виду? Все было миллион раз согласовано и уточнено. А поскольку переговоры официально считались завершенными, ни о каких исправлениях и речи быть не могло. К тому же подписание договора уже завтра...

– Заходите, Петр, присаживайтесь. К моему сожалению, без ошибок при составлении проекта договора не обошлось. И исправлять их придется вам.

– Ольга Сергеевна, вы же знаете, что договор завтра должен быть подписан, и в нем уже никто ничего не может менять.

– *Послушайте, Петр. Цена вопроса – полтора миллиона долларов. В договоре утверждена неверная методика расчетов будущего удорожания материалов. Мы имеем дело со стройматериалами, здесь реальные цифры удорожания 60 %, если не больше. А в договоре указаны прогнозируемые ЦБ показатели инфляции – 11–12 процентов. И вы предлагаете оставить все как есть? Представляете, какие мы понесем убытки?*

Петр мучительно обдумывал ситуацию. Понятно, что дополнительные переговоры никто устраивать не будет. Придется как-то изворачиваться. Он набрал номер Тома Смита – помощника руководителя американской стороны переговорного процесса.

– *Петр, я слушаю, – голос Тома с трудом прорывался сквозь грохот музыки. Видимо, Том находился в каком-то баре.*

– *Том, мы заметили расхождения в двух частях контракта. Небольшое несоответствие, нужно внести правку и все.*

– *Хорошо, пришлите мне информацию по мейлу, а я завтра рано приду на работу и посмотрю.*

На следующее утро Петр получил от Тома послание: «Дорогой Петр! К сожалению, я не имею времени делать исправления в договоре. Я приеду к вам и буду подписывать договор в 12 р.т. вместе с другими членами команды Zixu Group. Внесите, пожалуйста, правку в договор сами и распечатайте 4 копии.

Петр быстро исправил злополучную статью и распечатал договор.

В назначенное время договор был подписан. Но не прошло и двух дней, как американцы обнаружили в тексте подлог и потребовали вернуться к первоначальному варианту, а Петра Самойлова уволить.

Руководство российской компании встало в тупик. Упускать американцев как клиентов было нельзя. Этот заказ был исключительно выгодный и имел государственное значение. С другой стороны, и идти на их условия, убыточные для фирмы, тоже нельзя. Что же делать? Какое решение принять, чтобы сохранить и заказ, и деньги, и честь компании?»

Комментарии экспертов:

Руководитель службы договорного права: *«Нужно ориентироваться на факт, что договор юридически все-таки считается заключенным. Компания Zixu Group, конечно, может оспорить сделку, но факт обмана ей будет трудно доказать. Ведь существует переписка между Самойловым и Томом Смитом. Данный факт вполне может быть использован генеральным директором российской компании для будущих переговоров с целью найти взаимоприемлемое решение по условиям сделки. А выговор должен получить не Самойлов, а его начальник – руководитель контрактно-правового отдела. Ведь именно он должен был*

контролировать этот договорной процесс таким образом, чтобы все заинтересованные стороны (в том числе и финансовый директор) заблаговременно ознакомились с текстом контракта и высказали свои комментарии, а не взваливать все на плечи молодого и неопытного сотрудника».

Финансовый директор: «Петр допустил ошибку: он должен был сказать американскому специалисту, что изменения, которые он просит внести, весьма существенные. Но еще большую ошибку допустил Том. Он повел себя безответственно: не ознакомился с предложенными изменениями, поверил на слово российскому юристу, а это недопустимо. Следует подготовить дополнительное соглашение (совместно финансовому директору и юристу) по урегулированию цен. Его суть должна сводиться к тому, что при оплате услуг российской стороны американцы будут руководствоваться реальными цифрами инфляции».

Председатель совета директоров: «С юридической точки зрения все сделано верно: договор правильно оформлен, подписан обеими сторонами и прошит. Формально не к чему придраться. Но есть и этическая сторона вопроса. Молодой юрист попал в ловушку, расставленную финансовым директором Лебедевой, которая надавила на него и заставила подчиниться. Но что делать с договором? На самом деле его стоимость составляет 150 млн долларов, цена спорного вопроса – 1,5 млн, то есть один процент. Если считать, что компания работает с рентабельностью на уровне 15–17 %, то речь идет о потере не более чем десятой части ожидаемой прибыли. При этом контракт довольно крупный и серьезный, предполагает длительные отношения. А если российская сторона не признает, что схитрила, американцы примут ответные меры, и потери будут куда больше. Гендиректору следует согласиться с требованием американцев вернуть первоначальную формулировку договора. А вот юриста увольнять ненужно».

Мое мнение таково: произошедшее, как лакмусовая бумажка, отражает истинный уровень профессионализма менеджеров российской компании. Они не смогли управлять разработкой и подписанием одного из важнейших для фирмы контрактов.

Выговора достойны все: и молодой юрист, чтобы неповадно было врать, даже в критических ситуациях (а в них-то особенно дорого обходится вранье!), и начальник договорного отдела – совершенно несобранный и неумелый господин, и финансовый директор, упустивший из виду весь этот процесс. Интересно, чем же «опытная» г-жа Лебедева была в это время так занята, что не удосужилась проработать все положения контракта вовремя? Ей поздно принесли проект? – Чушь! У руководителя такого ранга все этапы

принципиально важного проекта обычно фиксируются. Это называется «взять на контроль».

Но дело, конечно, не в выговоре. Конфликт нельзя оставлять в живых. Или партнерство состоится и будет взаимовыгодным, или оно распадется. Чтобы оно состоялось, как мы помним, партнеры должны быть равными. В данной ситуации это не так. Россияне явно слабее. Даст бог, сильные партнеры – американцы (их недотепа Том Смит не в счет – в семье не без урода) научат нашу компанию работать на мировом уровне. И это станет выходом из конфликта.

Правильно сказал г-н председатель совета директоров: «Нужно дорожить серьезными деловыми отношениями». При этом потери на уровне одного процента от прибыли – самая малая плата за науку, преподанную нашим американцами: нужно внимательно составлять и вычитывать каждую фразу контракта.

Настораживают комментарии российских специалистов: «Компании Zixu Group будет трудно доказать факт обмана, этим нужно воспользоваться... Том повел себя безответственно: не ознакомился с предложенными изменениями, поверил на слово российскому юристу, а это недопустимо (ничего себе, заявление!). Насколько мне известно, это называется «дикий капитализм».

Мы постоянно спрашиваем: «Когда нас примет Запад? Нужен ли он нам? Нужны ли мы ему?» Ответ очевиден. Мы нужны Западу. Но только в том случае, если станем для него равными партнерами. То есть партнерами цивилизованными. А для этого следует не вести себя, как дикие туземцы, и не позволять другим даже думать так о нас.

Задача третья^[76].

«Арт-директор рекламного агентства «Контекст», не выдержав испытания успехом, подхватывает звездную болезнь. Руководитель компании задумывается, стоит ли держать у себя талантливого, но явно зарвавшегося сотрудника...

Всеми делами в компании «Контекст» заправлял ее основатель и генеральный директор Владимир Земцов. «Контекст» открылся четыре года назад и вскоре из никому неизвестной небольшой фирмы превратился в крупную компанию, специализирующуюся на создании и сопровождении корпоративных веб-сайтов и интерактивных рекламных акций. Около года назад в агентстве освободилась должность арт-директора. На освободившееся место Земцов планировал продвинуть одного из дизайнеров – Никиту Валова, который фактически уже выполнял обязанности арт-директора. Никита работа в «Контексте» уже год, и за это время он не

только показал себя отличным дизайнером, но и проявил прекрасные административные способности...

Первое, что сделал Никита, получив повышение, – почти полностью сменил дизайнеров и программистов. Ему даже удалось переманить из крупной иностранной компании известного флэш-аниматора. Среди прочего Никита установил строгий контроль за дисциплиной. Никита знал обо всех проблемах, так сказать, изнутри и, став начальником, решил с ними бороться. Благодаря бурной деятельности Никиты агентство буквально завалили заказами. Работа кипела. Чтобы уложиться в сроки, дизайнеры только что не ночевали в офисе. Мелкие клиенты выстраивались в очередь, чтобы попасть в «Контекст», крупные объявляли тендеры, которые Никита с легкостью выигрывал. Проблемы опозданий и недоработок исчезли сами собой. Земцов ликовал: наконец-то удалось найти человека, способного вывести агентство на тот уровень, о котором он всегда мечтал. Он перестал ходить на переговоры с клиентами – Валов и сам отлично справлялся. Вместо этого он завел обычай раз в неделю встречаться с Никитой, обсуждать текущие дела. Земцов искренне восхищался работой Никиты и постоянно его нахваливал... Когда работа над одним особенно крупным заказом была закончена, Никита был как выжатый лимон. В день сдачи проекта он пришел на традиционную встречу к Земцову и в изнеможении рухнул в кресло.

– Этот контракт из меня все соки выжал. Сил больше нет, по ночам колбаса с ветчиной снятся. Так и умом двинуться недолго. Короче, хочу в отпуск, недели на две минимум.

Земцов задумался: самый разгар работ, клиенты готовятся к новому сезону, от заказчиков отбоя нет. Отпускать Никиту на две недели рискованно. Но с другой стороны, парню явно нужна передышка.

– Ладно, отдыхай, набирайся сил. Но чтобы через две недели был как огурчик!

После отпуска что-то изменилось в поведении Никиты. Приток клиентов постепенно ослабевал. Никита стал отказывать мелким и средним заказчикам. В итоге дизайнеры, как в былые времена, иногда без дела слонялись по офису. Обеспокоенный Земцов пригласил Никиту на серьезный разговор.

– Я просто в недоумении. Я не понимаю твоего пренебрежительного отношения к клиентам. Почему новых заказчиков становится все меньше?

– Зачем нам эта мелкота? От них денег с гулькин нос. Пусть другие агентства ими занимаются, мы уже переросли этот уровень.

– Так, Никита, минуточку. Позволь мне решать, что мы переросли, а что – нет. Стратегию компании определяю я, а не ты.

Никита вышел от Земцова в бешенстве. На следующий день он пришел на работу только к полудню и ушел довольно рано. Так повторилось еще несколько раз. Следить за дисциплиной подчиненных он, само собой, перестал. Все чаще Земцову приходилось его отчитывать, упрекать, ругаться с ним. И на все это был ответ: «Володя, не дави на меня! Я человек творческий, мне нужна свобода действий, свобода мысли.

Земцов всерьез задумался о судьбе Никиты. Да, его заслуги были неоспоримы. Но в какой-то момент он изменился: перегорел, сломался – называйте как хотите. Земцов склонялся к мысли, что Никита заболел звездной болезнью. Из-за его выкрутасов наметившееся было бурное развитие компании значительно замедлилось и в конце концов остановилось. Что же делать?»

Комментарии экспертов:

Начальник отдела коммуникаций: *«Рекламное агентство – это живой организм, адская смесь менеджмента и творчества. Художники в узких рамках бизнеса – уже это сложно себе представить... Земцов совершил ошибку изначально, не поставив четкой задачи, практически наблюдая процесс со стороны. Но ошибку не поздно исправить. Для бизнеса Никита сделал немало, бросаться такими людьми в рекламном бизнесе нельзя. Земцов считает, что у Никиты звездная болезнь, но это лишь следствие неправильного управления командой. Земцову необходимо стать частью команды, а не просто человеком, который сейчас не воспринимается ни своими сотрудниками, ни клиентами. Участвовать в процессах агентства как менеджеру, четко обозначив границы ответственности. Внезапно жесткая позиция Земцова вызвала отторжение у Никиты. Сначала было позволено все, затем полномочия были резко сокращены. Это демотивирует. Земцову надо заново замотивировать Никиту, например, предложить бонусную программу премирования за привлечение новых клиентов или даже процент от дохода агентства. Должна появиться и «новая кровь» – человек, отвечающий за новый бизнес. Никита поймет, что не все зависит только от него, и это поможет ему сосредоточиться на своих прямых обязанностях, которые должен четко сформулировать Земцов».*

Генеральный директор рекламного агентства: *«Рекламный бизнес – это индустрия больших эго. Г-н Земцов совершил ошибку, отпустив управленческие вожжи. Лидером агентства фактически является Никита Валов, а не Земцов. Пора предпринять неприятные, но решительные шаги. Нужно очень твердо дать понять Валову, «кто в доме хозяин», ясно сформулировать требования к арт-директору, поставить перед ним четкие задачи и определить критерии их выполнения. Я также*

посоветовал бы Земцову нанять еще одного сильного человека, если Валов не хочет заниматься мелкими клиентами. При этом можно не лишать Валова статуса «Босса № 1», но держать его в тонусе (в спину дышит конкурент)».

Председатель совета директоров: *«Проблема звезд в бизнесе существовала и будет существовать всегда. Есть опасность, что творческий человек вдруг перестанет быть командным игроком, меняет свое отношение к работе и захочет попробовать что-то новое. К сожалению, попытки вернуть такого человека в прежнее состояние чаще всего ни к чему не приводят. Случай с Валовым именно такой. Я бы предложила Земцову с ним расстаться, но при этом отметить его заслуги перед компанией. Важно, чтобы люди такого уровня уходили из компании с позитивным настроем. Земцову необходимо подготовиться к разговору с Никитой, чтобы сделать его уход максимально безболезненным для всех».*

Я считаю, что рациональное зерно есть в каждом комментарии. Действительно, Никита Валов – сильный профессионал, и его случай надо рассматривать особо. Да, согласен, творческий человек редко становится полноценным игроком команды. Творчество как процесс разобщает людей. Творческое начало несет в себе мощный заряд асоциальности, и тому есть объективные причины^[77].

Но я категорически не принимаю выводов, сделанных экспертами: ни «бонусная мотивация», ни твердое заявление Земцова: «Я в доме хозяин», ни, тем более, увольнение этого специалиста не спасут положения. Почему? – Да потому, что причина кризиса не в «звездности» Никиты и не в его неудовлетворенной алчности.

При чем здесь «звездная болезнь»? Никита Валов устал, он на грани нервного срыва, и его психика громко заявляет об этом и требует отдыха. Вот и все. Он же сам об этом сказал: «Этот контракт из меня все соки выжал. Сил больше нет... Так и умом двинуться недолго».

Я обращаю ваше внимание на основные причины его усталости. Первая из них – перегруженность работой.

Никита взял на себя все главные направления деятельности агентства, все контракты. Это – выше человеческих сил. Естественно, в какой-то момент ему понадобилось «сбавить обороты». Он увидел решение в отказе от «мелочи». И стал действовать соответственно.

Верный совет дает эксперт – руководитель рекламного агентства: Земцов должен нанять еще одного человека, чтобы он занимался «мелкими» проектами. Но разумеется, не для того, чтобы подстегнуть Валова, создав обстановку конкуренции, а чтобы разгрузить его, восстановить нарушенную

норму управления, к чему сам Никита более всего стремится. Это было бы правильным управленческим решением.

Но повышенная рабочая нагрузка – не единственная причина того, что Валов «перегорел, сломался». Перед нами – творческий человек. А творческое начало в характере всегда – вольно или невольно – нарушает существующие технологии. Оно видоизменяет все, с чем соприкасается, в том числе и способы производства, и приемы коммуникации. А ведь эти «способы», «приемы» – самые эффективные (из известных) пути достижения цели.

Да, творчество призвано найти еще более перспективные пути, интересные цели. Но пока оно их ищет, все существующее разрушается, во все вносится «отсебятина». Поэтому те, у кого творческое начало является важной составной частью личности, живут тяжелее других, ведущих себя строго по установленным правилам. Тяжелее в прямом смысле – они больше энергии тратят на достижение того же самого результата.

Про одного из своих любимых персонажей, Константина Левина, Л.Н. Толстой сказал: «Он после долгих мучительных размышлений приходил к выводу, изначально очевидному для всех остальных».

Это свойство творческой природы я и имею в виду, когда говорю о причинах утомления Никиты Валова.

Ему многое удалось как организатору, но какой внутренней, психологической ценой! Скорее всего, он часто шел наперекор самому себе, требуя дисциплинированного поведения от подчиненных, ставя перед ними четкие задачи (ох, как же трудно дается творческому человеку формулировка задачи «наперед», ведь творчество – это и есть поиск цели и пути ее достижения в процессе самой деятельности!). Так что есть все основания предполагать, что Никита устал и от работы, и от борьбы с собой – творческим, когда был вынужден играть роль управленца.

Поэтому я бы подумал не только о том, как снять с Валова часть контрактов, но и как изменить характер его деятельности, чтобы вернуть ему наслаждение творчеством, экспериментом, без чего люди его психического склада просто задыхаются.

Предлагаю вам, уважаемые коллеги, еще раз осмыслить приведенные примеры и разложить их «по полочкам» с использованием универсальной формулы. Кто «слабый» партнер? Почему он ослаб, из-за чего потерял часть своей компетентности? Что нужно предпринять, чтобы вернуть ему компетентность, и поставить этого человека вровень с остальными? Надеюсь, потраченное вами на это время вы не сочтете потерянным.

И последнее. Не знаю, как вас, а меня крайне возмущает легкость, с которой многие специалисты по управлению предлагают варианты с

увольнением неудобных сотрудников, с активным давлением на партнеров и т. п. Никогда не идите на это. Помните, что легкость избавления от работников – показатель крайнего управленческого нездоровья организации. Сохраняйте отношения, а не конфликт!

Дополнительные материалы

Итак, мы выяснили сущность конфликта как социального явления, познакомились с универсальной формулой разрешения конфликтных ситуаций, а также с основными факторами, приводящими к некомпетентности партнеров по производственным отношениям. Пришло время дополнить сказанное иллюстрациями.

На протяжении многих лет мне приходилось исследовать разнообразные конфликты, и лучшее, что я могу сделать, – это поделиться своим опытом с читателями. Предлагаю вместе обсудить несколько реальных, по-своему уникальных, но в то же время, вполне типичных, узнаваемых историй и тем.

У каждой истории – своя, уж извините, история. Поэтому пусть вас не удивляет различие в стилях изложения – где-то это будет рассказ, где-то статья или интервью, или даже сценарий телепередачи.

Дело в том, что эти материалы уже были ранее опубликованы в журналах, на телевидении и в интернет-изданиях. В разное время, по разным поводам, что не очень хорошо. Мысль особенно сильна, когда она собрана и сконцентрирована. Так пусть не раздражают вас повторы одних и тех же ключевых тезисов – в каждую историю они вписаны органично, поддерживают логику рассуждений, обеспечивают целостность и доказательность сказанному.

По крайней мере так мне представляется. Поэтому изымать их отсюда я посчитал нецелесообразным. **Титан или «Титаник»?^[78]**

Нередко на практике приходится сталкиваться с, казалось бы, совершенно нелогичными ситуациями. Крупные компании – флагманы рынка, само название которых представляет собой известный и дорогой бренд – отказываются от найма квалифицированного персонала, легко избавляются от высокопрофессиональных специалистов. Как будто в них не нуждаются. Парадоксально, но факт!

Помощнику руководителя филиала международной компании указали на дверь после того, как она отказалась «расставить посуду на столе президиума» очередного корпоративного совещания. Она вступилась за себя, за свою должность: «Я не официантка, я – опытный референт, и хочу, чтобы поручения соответствовали моему профессиональному уровню». Ее уволили... Очень перспективного маркетолога-аналитика не приняли на работу в известную фирму. Она не захотела выслушивать пустопорожние,

некомпетентные рассуждения человека, проводившего собеседование, и прямо спросила: «Что конкретно компания хотела бы получить от меня?» «От вас? Ничего, – обиделся руководитель. – Это ведь вам от нас что-то нужно». И отказал в найме... Редактора, работающего четко, быстро, умело, продюсер крупного телеканала держит «на испытательном сроке», не торопясь утверждать в должности. А гораздо менее профессионального сотрудника нахваливает во всеуслышание, поощряет морально и материально, всячески подчеркивая, что они – «свои люди»... Подобных историй не счесть. Любопытно: это исключение из правил или закономерность? Попробуем разобраться.

Судя по многим признакам, происходит вот что. Взяв удачный старт (например, с получения патента на радио, телефон, рецепт колы или другую полезную новинку), компания-лидер значительно отрывается от конкурентов, набирает большой вес и постепенно... снижает темпы развития. С кем ей соперничать? Кого обгонять? Расстояние между ближайшими преследователями измеряется десятками лет и миллиардами долларов.

У транснациональных корпораций, других мощных объединений и фирм есть все: престиж, деньги, власть. Крупнейшие и крупные компании нередко привыкают к тому, что не их менеджмент, а их бренд (и/или политический, административный, финансовый ресурс) решает все вопросы. А ведь это лишь кажущаяся стабильность и неуязвимость. Само представление о том, что можно «почивать на лаврах», указывает на низкий уровень управленческой культуры в данной организации. Это значит, что топ-менеджмент интеллектуально истощился.

Высшее руководство такой корпорации не предлагает ничего нового. Не смотрит вперед. Стратегическое управление перестает быть тщательно продуманной, динамичной системой, работающей на перспективу. На смену глубокому анализу экономической ситуации и прогнозу ее развития приходит жизнь по незатейливой формуле: «будет день – будет пища». Подобное «гниение с головы» перемещается на все остальные уровни управления. «Что нам сделается? – рассуждают руководители. – Мы настолько сильны, что при любом повороте событий победа останется за нами».

С экономической точки зрения эта позиция, возможно, имеет под собой основания. Действительно, у крупных организаций ресурсов так много, что их постепенное истощение могло бы растянуться на долгие годы. Но в дело вступает психология людей, и распад этого большого организма существенно ускоряется.

Сотрудники корпорации, переживающей застой, лишаются возможностей для личностного развития. Они вынуждены каждый день, по установившейся привычке, делать одно и то же. Они увязают в рутине, как в болоте. И даже если оказываются в каких-то критических ситуациях, то преодолевают их силовым путем, опираясь на мощь своей фирмы. А там, где «сила есть», как известно, «ума не надо».

Между тем постоянное развитие – важнейшая человеческая потребность. Не желание, не блажь, не роскошь, а именно потребность, то есть условие, без которого жизнь невозможна. Люди не живут в одиночку. Для удовлетворения потребностей нам нужны партнеры по взаимодействию – вот ради чего создаются различные социальные группы: семьи, профессиональные организации, дружеские компании и т. д.

Социальных групп, членами которых мы являемся, множество. Но среди них есть такие группы, в которых мы удовлетворяем свои самые важные потребности. Они играют главнейшую роль в нашей жизни. Эти группы в психологии называются *референтными*.

Для большинства людей референтных групп – две. Семья и профессиональный коллектив. Недаром говорят: «Счастье – это когда с работы вечером стремишься домой, а утром – из дома на работу». Все прочие группы могут не быть референтными. И существует объективная закономерность: человеку свойственно забирать ресурсы (информацию, деньги, время, энергию и др.) из нереперентной группы, чтобы вкладывать их в референтную для себя.

Группа, не являющаяся референтной, таким образом, превращается в донора ресурсов. Срабатывает понятный психологический механизм: по отношению к нереперентной группе человек ведет себя потребительски. Он – сознательно или интуитивно – старается как можно больше взять у этой группы различных благ и при этом как можно меньше оставить взамен.

Плохо, если работа не приносит человеку удовлетворения, не дает возможности развиваться, реализовать все лучшее, что в нем заложено природой. В таком случае профессиональная организация превращается в нереперентную группу, в донора. Работник пользуется возможностями, которые предоставляет ему компания, не в ее интересах, а в целях укрепления референтных для него групп: семьи, друзей (возможно, других – конкурирующих – компаний).

В крупных корпорациях, переживающих застой, лишены потенциала развития работники «растаскивают» буквально все: громкое имя фирмы, комфортабельные офисы, системы коммуникаций, транспорт, рабочее время... Все это используется в личных целях (т. е. во благо референтной группы – «для дома, для семьи»).

Дальше – больше. Люди, потребительски относящиеся к компании, начинают собирать вокруг себя таких же, как они – заинтересованных не в производительном труде, а лишь в высоких заработках, в престижной социальной «нише». Подобное притягивает подобное. И к уже существующим условиям, препятствующим личностному росту и самореализации работников, присоединяется еще и общая атмосфера халатности, чванства, интриганства, безделья, замаскированного под бурную деятельность.

Вот когда места на «капитанском мостике» компании занимают руководители, не нуждающиеся в компетентных сотрудниках.

Сергей Минаев, автор популярного романа «Dухless», утверждает, что в возникновении этой гнилостной атмосферы виновато время, которое безжалостно обрекло целое поколение на «бездуховность» – именно этот синоним подбирает автор к придуманному им слову «Dухless». Он даже аннотирует свой роман как книгу «о потерянном поколении, чей старт был столь ярок и чья жизнь была столь бездарно растрачена». Бездуховность, якобы, причина неверия в перспективы развития общества, в честный труд, в коллегиальность, в бескорыстие дружбы...

Главный герой этого романа – коммерческий директор крупной компании – значительную часть времени проводит, развлекаясь в ночных клубах. В свой офис он, как правило, приезжает в состоянии похмелья. Его рабочий стол завален кучей бумаг, «символизирующих круглосуточную занятость». Некоторые документы – полугодичной давности. В кабинете большое окно, куда герой, по его собственному выражению, «часами пялится, размышляя о странностях бытия». Вместо управления «продажами и развитием дистрибуции компании» герой тратит свое рабочее время в основном «на чтение подчиненным лекций по повышению их личного рвения, на их ежедневные избиения за недостаточно высокие продажи и скидывание собственной работы на чужие плечи».

Вот пример рабочей ситуации, в которую попадает герой. С утра он занимается увлекательным делом – оформляет свой кабинет. Хозяйственники по его требованию вешают на стену «фотографию девичьих ног на столе казино». В этот момент героя вызывает к себе его начальник – генеральный директор.

Дело в том, что одному из французских партнеров фирмы показалось, что на новом рекламном щите сцена поедания консервированной кукурузы, которую продает компания, похожа на употребление наркотиков. А это – не есть хорошо. «Мы – солидная фирма и уважаем своих потребителей», – говорит француз.

Что тут началось! Наш герой – где вслух, где про себя – произносит некий микс из монолога Чацкого «А судьи кто?!» и стихотворения Лермонтова «На смерть поэта». «Да кто он – этот француз?! – вопрошает герой. – Издалека, на ловлю счастья и чинов, заброшен к нам по воле рока. Смеясь, он дерзко презирал чужой земли язык и нравы. Не мог щадить он нашей славы. Не мог понять в сей миг кровавый – на что он руку поднимал!»

Герой с пеной у рта говорит о масштабных маркетинговых исследованиях, которые проводились перед тем, как эти рекламные щиты были вывешены на всеобщее обозрение. «Никто – вы слышите? – никто, кроме вас, не увидел в этом плакате тему наркотиков!» – Герой дает понять и французу, и генеральному директору, что все это – злобная клевета ущербного, подлого человека.

Затем герой выходит из кабинета начальника. И сам себе легко признается, что, действительно, изображение на щите весьма напоминает употребление наркотиков. И это именно его упущение. Он направляется к сотруднику, готовившему этот плакат. Задает ему взбучку. И ставит задачу... сфальсифицировать результаты исследований, которых на самом деле никто не проводил, но которыми он только что, в полемическом задоре, аргументировал свою позицию.

При этом герой регулярно получает впечатляющую зарплату, ревностно следит за размерами своих полугодовых бонусов, беззастенчиво пользуется благами и преимуществами компании и... постоянно твердит, что ему претит впахивать покупателям «всю эту генетически модифицированную дрянь», продавать которую ему положено по должности.

Вот вам и вся «бездуховность»! Налицо конфликт между личностью и профессиональной средой. Крупная компания предоставила этому человеку многое: высокий доход, положение в обществе – спасибо! Но она не дала главного – удовлетворенности трудом, развития в профессии. Напротив, дело, которым он вынужден заниматься, в его глазах достойно презрения. Референтной группой для героя при такой жизни становится его клубная «тусовка», которой он посвящает всего себя, где тратит молодость, здоровье, время и деньги, по сути, украденные у работодателя.

Какие же сотрудники ему нужны? Что он ценит в людях? Неужели профессионализм? Кто, например, в его представлении «толковый секретарь»? Тот, кто опытен и компетентен в делах, или тот, кто быстро сообразит, как «прикрыть» пьяного шефа, уберечь его от разборок с вышестоящим начальством? Каковы, соответственно, его личные критерии подбора персонала для работы в компании? – Ответы напрашиваются сами собой.

Обсуждаемый персонаж романа «Dухless» – собирательный образ. Но, увы, хорошо узнаваемый. Как узнаваема и ситуация в целом. Любой конфликт развивается по одним и тем же законам. Мы говорим о проблемах крупных экономических организаций, страдающих от застоя. А разве несоизмеримо больший геополитический конгломерат – Советский Союз – распался по иным причинам?

Как схожи характеристики СССР эпохи «развитого социализма» и деловой корпорации, утратившей способность к поступательному развитию! В обоих случаях:

- ресурсы сосредоточены в руках ограниченного числа людей;
- кастовый характер формирования менеджмента;
- приоритет преданности (лояльности) корпорации над профессионализмом;
- уверенность в «непотопляемости» бренда;
- укрепление бренда больше PR-методами, чем реальным развитием технологий и ресурсов («надувание» бренда).

Трудно сказать, где в этом комплексе характеристик причины, а где – следствия. Все взаимосвязано, взаимообусловлено. Но именно эти качества приводят к описанной выше трансформации кадрового состава. На смену энтузиастам-созидателям, увлеченным профессионалам приходят, один за другим, люди, интересующиеся не делом, не перспективами профессионального роста, а удобствами и привилегиями, связанными с работой в компании – титане бизнеса.

Совсем как в песне из рязановской «Забытой мелодии для флейты»: «Мы не пашем, не сеем, не строим – мы гордимся общественным строем». Это про СССР. А в наши дни место «общественного строя» легко занимает бренд компании. Постепенно достигается некая критическая масса таких горе-специалистов – «гордецов», и они начинают формировать традиции, вкусы, ценности корпорации. Словом, создают особую корпоративную культуру самовлюбленных снобов.

Так что если вы хотите работать по-человечески, уважая себя и других, не поддавайтесь магии бренда, а выясните, ценит ли компания-работодатель профессионализм. Иначе вы обречены стать жертвой этой низкой культуры, где протест против неадекватной роли, против некачественного управления воспринимается исключительно как проявление нелояльности к руководству компании.

«Титаник» тоже был для своего времени «раскрученным брендом». Многие видели в нем не просто огромный океанский пароход – мощный и быстроходный транспорт, а прежде всего, возможность повысить свой престиж за счет широко разрекламированного плавания. Многие, в том

числе и члены экипажа, и капитан, и владельцы... К чему это привело, всем известно.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЕЙ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТАРЬ-РЕФЕРЕНТ»

ВОПРОС. В журнале много писали про собеседование при приеме на работу и адаптацию в новом коллективе, а как быть со старым коллективом при новой должности? Как поступать с теми, для кого ты еще секретарь, хотя ты уже помощник руководителя? Как вести себя в ситуации, когда твоя коллега вчера была с тобой на равных, в дружеских отношениях, а сегодня ты ее руководитель, с чем она не хочет мириться. Как доказать, что новая требовательность это не «задиранье носа», а обязанность, твоя работа, в конце концов?

ОТВЕТ. Открою секрет: главная и единственная причина любого конфликта (а ссора с подругой из-за выполнения вами новых служебных обязанностей – это конфликт) – некомпетентность. Давайте рассуждать более широко. Каждый человек с течением жизни, по мере развития личности приобретает все новые и новые сферы ответственности. Сегодня он ученик, а завтра – учитель. Сегодня ребенок, завтра – родитель. Сегодня помощник руководителя, завтра – руководитель большой организации...

Любую из сфер ответственности можно охарактеризовать несколькими ключевыми понятиями: цель (т. е. какого общественно полезного результата должен добиться человек, на которого эта ответственность возложена), технологии (способы достижения цели), границы (роль и место достигаемого результата в общей системе целей, стоящих перед коллективом). Все вместе: цель, технологии, границы и ряд других параметров сферы ответственности в теории и практике управления принято называть «компетенция».

Есть компетенция учителя, но и у ученика своя компетенция, т. е. сфера ответственности. Способность правильно видеть цель, владеть в полной мере технологиями, осознавать границы конкретной компетенции и называется «компетентность». Любой конфликт, таким образом, в основе своей имеет протест людей – участников отношений – против некомпетентности друг друга.

Не существует «неизбежного» конфликта отцов и детей, начальников и подчиненных и т. д. Начальник более всего дорожит компетентным подчиненным, а подчиненный – боготворит компетентного начальника. Осуждение, недоверие вызывают люди, проявляющие некомпетентность в том, за что они взялись.

Попробуйте оценить вашу ситуацию с этой точки зрения. Каковы были обстоятельства вашего повышения? Возможно, у кого-то из сослуживцев закрались сомнения в правильности, своевременности данного решения? Не спешите обижаться – это неразумно. Гораздо важнее рационально проанализировать уровень вашей компетентности и ответить на вопрос: «Что еще нужно постичь, чему научиться, чтобы стать полноценным помощником руководителя?» Доказать что-либо можно только делом. Умелыми, компетентными поступками. И еще: не является ли ваша так называемая «новая требовательность» следствием вашей неуверенности в своих силах, неумения организовать работу в новом качестве? – Если нет, то вам нечего волноваться.

Убежден, коллеги оценят по достоинству ваш труд, компетентный вклад в общее дело. Ваша подруга будет гордиться добрыми отношениями со столь полезным и популярным членом коллектива. Кстати, неплохо бы определить и четко придерживаться границ ваших с ней отношений: «подруга» и «подчиненная» – разные компетенции. Они отнюдь не исключают одна другую, но и смешивать их не рекомендуется.

ВОПРОС. Рабочая обстановка довольно оживленная. Все надо держать в голове, ничего не забыть. И тем не менее после общения, особенно с руководством, иногда начинаешь «прокручивать» разговор и понимаешь, что вот здесь бы сказал то, а вот здесь надо было так. Хорошо, если это обычные повседневные вопросы, а если важные. Ведь не всегда можно быть готовой к разговору, что-то записать, составить план разговора. Тогда я начинаю заниматься «самоедством», просто изматываю себя эмоционально «за позднее зажигание». Ведь есть же люди, соображающие четко, логично, вовремя. Что же это за особенность моя? Как с этим можно бороться?

ОТВЕТ. Действительно, люди от природы разные. Одни легко ориентируются в многочисленных и динамичных потоках информации, быстро переключаются с одной задачи на другую, без труда извлекают нужные сведения из памяти, а другие – гораздо более медлительны, инертны. Важно понимать, что и те, и эти могут быть одинаково успешны в работе, востребованы коллективом. Так что «самоедство» здесь совершенно не оправданно. Просто у каждого – свой стиль деятельности, и вам тоже нужно выработать свой, рациональный.

В вашем случае нет ничего лучше сознательной, активной, технологичной организации информационных потоков, с динамикой и обилием которых вы, судя по всему, не всегда справляетесь.

В любой работе, даже самой многоплановой, есть своя логика. Есть вопросы ключевые, без уверенного владения которыми деятельность теряет

смысл, а есть факультативные, второстепенные. Как правило, ключевых вопросов не так много, они не подвержены быстрым изменениям, нужно только периодически отслеживать их состояние и, разумеется, быть в курсе всех важных событий.

Если бы руководитель «Газпрома», в прошлые времена, на приеме у президента страны не знал, как развивается газовый конфликт с Украиной (и был бы вообще не в курсе, что такой конфликт существует), он бы выглядел жалко. Но ничего страшного не случилось бы, если, например, он не смог бы сразу с уверенностью сказать, какова численность сотрудников в том или ином подразделении корпорации, и взял бы паузу.

Хороший работник на вопрос: «Что вы делаете, когда физически не справляетесь с обилием заданий?» отвечает: «Сосредотачиваюсь на главном».

Трудно согласиться с вашим утверждением, что «не всегда можно быть готовой к разговору». Почему? Разве предосудительно, прежде чем отправиться к руководству, поинтересоваться, на какую тему пойдет разговор, чтобы подготовить соответствующие материалы? Работа – не партия в «пинг-понг». Возможно, тот, кто с легкостью фокусника достает, как из рукава, какую угодно информацию, и производит яркое впечатление, но есть в этом и привкус легковесности, согласитесь. Быстрый и уверенный ответ на сложный вопрос, с одной стороны, впечатляет, но с другой – рождает мысль о необходимости его перепроверки.

Так что работник, подходящий к делу неторопливо, педантично, методично, обдумывающий собственные заявления и решения, имеет в глазах руководителя свои бесспорные преимущества. Он, кстати, особенно ценен там, где «оживленная рабочая обстановка» на поверку оказывается следствием некачественного управления, неспособности начальства определить приоритеты в деятельности коллектива, где «дергание» сотрудников по пустякам и требование потакать чьим-то капризам становится стилем руководства.

Разумеется, существуют сферы деятельности, где калейдоскопическая смена рабочих ситуаций, неожиданная новизна – норма, суть профессии. В таких областях человеку медлительному, «ненаходчивому», трудно. Особенности его психики всерьез мешают качественному выполнению служебных обязанностей. Попав в такие условия, возможно, и стоит задуматься о смене профессии на более регламентированную, предсказуемую, поддающуюся управлению. Но такие сферы – редкость. И это, действительно, крайний случай.

ВОПРОС. Уважаемая редакция, хотелось бы получить развернутый ответ на мой вопрос. Появляется огромное раздражение

на посетителей, которые идут жаловаться на все мелочи к руководителю учреждения, вместо того чтобы выяснить проблемы непосредственно на месте проявления конфликта. Кричать, естественно, не кричу, но в конце рабочего дня из-за стараний отвечать вежливо и корректно ощущается огромная усталость. В результате раздражение выливаю на кого-нибудь дома. Пожалуйста, подскажите несколько вариантов действий, как самостоятельно в течение дня справиться с внутренним эмоциональным состоянием, если я не являюсь сильным, волевым человеком, по характеру спокойна и не люблю, когда кричат на меня или при мне, ругаются и т. д. Особым человеколюбием не отличаюсь, уважаю каждого в отдельности, но в таких ситуациях начинаю ненавидеть человека как существо. Заранее благодарю. Секретарь руководителя поликлиники.

ОТВЕТ. Проблема, которая не дает вам спокойно жить и работать, скорее, организационно-управленческая, чем психологическая. Согласитесь, в том, что у посетителей поликлиники время от времени возникают различные вопросы, просьбы, жалобы на условия и результаты лечения, на поведение персонала и т. д. нет ничего удивительного, это вполне обычная ситуация. Как правило, большинство подобных обращений существенны, задаваемые вопросы действительно требуют решения, подчас срочного. Раздражает, как вы справедливо пишете, другое: посетители часто обращаются «с мелочами», не по адресу.

Что же в этом случае означает «по адресу»? Кому следует адресовать жалобы и вопросы разного уровня сложности? – Наверное, тем, кто наиболее компетентен, кто лучше других владеет информацией, касающейся той или иной сферы деятельности поликлиники, кто вооружен необходимым «инструментарием» для решения актуальных для посетителей проблем, кто, в конце концов, по должности отвечает за состояние дел на конкретном участке.

Знают ли посетители этих людей? Откуда? Должно ли здесь работать «сарафанное радио», или все-таки необходимо централизованное, систематическое, исчерпывающее информирование пациентов о сферах ответственности (компетенции) должностных лиц? В том-то и дело.

Уверен, раздражаетесь не только вы. Многочисленные пациенты, приходящие в поликлинику и не получающие услугу (медицинскую, информационную, управленческую) должного качества, вынужденные из-за этого ломиться в «высокие двери» руководителя учреждения, куда их не пускают или пускают крайне неохотно, с многочисленными оговорками и выражением недовольства, – они, как вы отмечаете, тоже ропщут, «кричат на меня или при мне, ругаются и т. д.». Раздражается руководитель, которого

отрывают от решения серьезных и неотложных задач, раздергивая на куски его рабочий график...

Это один из типичных примеров организационного конфликта. Страдают все участники подобных отношений. Причина этого конфликта кроется либо в том, что пациенты (и все прочие посетители поликлиники) плохо информированы о существующем распределении должностных полномочий (сфер ответственности) в этом медицинском учреждении, либо – что, увы, бывает чаще – строгого распределения полномочий просто нет. Это значит, что сотрудники сами толком не знают, кто из них и каким образом должен решать те или иные проблемы пациентов.

Так бывает, например, когда главный врач не делегирует части своих полномочий своим подчиненным, замыкая все, что происходит в поликлинике, на себя. Те из врачей, руководителей подразделений, кто пытается самостоятельно решать вопросы, объективно соответствующие их уровню компетенции, получают от руководства нагоняи, их, как говорится, «бьют по рукам». Поэтому при следующем обращении они не задумываясь адресуют просителя (жалобщика и т. д.) «к Ивану Ивановичу». Отсюда, бывает, и ненужная толкотня в приемной... Увы, аутотренингом или валерьянкой в сочетании с берушами, воткнутыми в слуховые проходы, делу тут не поможешь.

В то же время секретарь имеет все основания для того, чтобы сыграть конструктивную роль в разрешении подобного конфликта. Одной из главных обязанностей секретаря является организация рабочего времени руководителя, не так ли? Что мешает планировать часы приема посетителей, активно информировать об этом расписании всех заинтересованных (развешивая объявления в регистратуре, не только в административном, но и в лечебном крыле здания поликлиники, перед входом в приемную и т. п.)? Почему не спросить своего руководителя (наверняка также утомленного этой чехардой): какие вопросы он намерен решать сам, а какие доверяет своим заместителям? – Вот вам информация для более подробного и адресного расписания аудиенций у должностных лиц вашей организации. Останется только потребовать от посетителей его соблюдения. Но тут вы в своем праве. Излишние переживания здесь ни к чему.

Кроме того, постарайтесь глубже осмыслить положение дел, и вы поймете, что в реальности существуют зоны ответственности руководителей различного уровня (иначе поликлиника потеряла бы управляемость), существует – если не нормативно прописанная, то традиционная – система адресных обращений посетителей. Те, кто знает, кем на самом деле решаются важные вопросы – в приемной не толпятся. И речь идет вовсе не о «благодарностях» и подношениях. «Опытный» пациент не идет на прием к

любому врачу, он ждет, когда освободится наиболее умелый и внимательный. То же самое и в отношении администраторов: обращаются к тому, кто реально постарается и найдет способ помочь, а не отделается пустыми обещаниями. Если вникнуть в эту систему отношений, то можно и с ее помощью научиться облегчать участь просителей...

Как бы то ни было, главное – стремиться к наведению порядка в этой непростой сфере: информировать посетителей об установленных администрацией правилах и механизмах решения проблемных вопросов (к кому, когда и с чем обращаться), добиваться от руководителей всех уровней, чтобы эти механизмы и правила действительно существовали. Разумеется, эта задача – не только ваша. И конечно же, она не решается в одночасье. Но поверьте, удовлетворение от успехов, достигнутых вами на этом пути, с лихвой компенсирует моральные потери от столкновения с отдельными твердолобыми просителями и развязными жалобщиками. Как хотите, но для того, чтобы «заткнуть бреши» в несовершенной системе работы с пациентами, никаких нервов не хватит. Следовательно, выход один – совершенствовать эту самую систему.

ВОПРОС. Как воспитывать у себя манеры (жесты, мимика, осанка, походка)? Подскажите психологические упражнения?

ОТВЕТ. Для выработки манер необходим, во-первых, образец для подражания. На кого-то ведь нужно ориентироваться, у кого-то перенимать эффектную мимику и пластику, не так ли? В свое время экранным эталоном великосветских манер был знаменитый поэт, певец и актер Александр Вертинский. Как великолепен он в роли князя в кинофильме «Анна на шее»! Полагаю, многие артисты, игравшие аристократов после Вертинского, в движениях и произношении слов подражали именно ему.

Во-вторых, манеры, о которых мы говорим, это своего рода привычки. А привычки, как известно, формируются упражнением, многократным повторением одних и тех же движений. Следует запоминать понравившиеся жесты, выражения лица и повторять их (перед зеркалом или просто по памяти) до тех пор, пока они не будут доведены до автоматизма, не станут частью личности. Известный специалист в области хороших манер Алена Гиль утверждает, что самое главное в пластическом образе человека – осанка. Она не скрывает, что сама потратила на выработку своей осанки годы труда. Но каков результат! Когда Алена Викторовна появляется в обществе, не заметить ее и не восхититься ее изящной фигурой и благородной осанкой просто невозможно.

Однако пока мы обсуждаем способы самовыражения посредством мимики и движений тела, меня не покидает мысль: а причем здесь психология? Что имел в виду автор вопроса, когда просил подсказать «психологические упражнения»? Надеюсь, речь идет не о гипнозе или самовнушении: сел в кресло, закрыл глаза... встал через десять минут, исполненный изысканных манер? Самовоспитание – дело нелегкое, и вряд ли можно добиться здесь быстрого эффекта. Хотя желающие есть. Так, некий гипнотизер объявил, что разработал методику развития творческих способностей у подростков. При помощи известных методик он погружал желающих в гипнотическое состояние и произносил торжественным тоном: «Ваши творческие способности развиваются!» И все. Разумеется, ничего, кроме жалости и досады, подобное убогое «развивающее воздействие на личность» не вызывает. Поэтому область, в которой пересекаются психология человека и его манеры, находится не здесь. А где же?

Манеры – это прежде всего инструмент, который человек использует в отношениях с другими людьми. И как любой инструмент, он должен быть уместным, адекватным ситуации. Иначе трудно не перейти грань между уверенным, умелым, эффективным поведением и раздражающей всех, пошловатой манерностью. Манеры аристократа в обществе с демократическими привычками воспринимаются порой так же, как, например, шпага и ботфорты, надетые поверх офисного костюма. И смешно, и неловко становится в присутствии человека, выставляющего напоказ архаичные манеры, усложняющие жизнь и ему, и окружающим.

Присоединюсь к мнению, что для современности более характерен открытый стиль поведения, не скрывающий индивидуальности человека, а также стремление к наибольшей эффективности в поступках. И эта тенденция зародилась не вчера.

Еще в начале двадцатых годов прошлого века, когда советская власть добивалась международного признания, в Англию приехала очередная делегация большевиков. Ее руководитель был приглашен на великосветский прием. Всем хотелось посмотреть, как он – этот «новый человек» из России – будет вести себя в обществе английских аристократов. Большевика усадили за стол, на котором были выложены самые разнообразные и причудливые приборы. Англичане во все глаза наблюдали за русским. Все ожидали фиаско – ведь умение правильно пользоваться столовыми приборами вырабатывалось годами. Наш большевик, нимало не смущаясь, выбрал из груды столового серебра нож, вилку и ложку, оставил их себе, подозвал официанта и переложил ему на поднос все то, что посчитал лишним: «Унесите!» Зал взорвался аплодисментами! Чопорная Англия искренне приветствовала столь рациональный подход к жизни.

В этом примере, на мой взгляд, правильное отношение ко всем манерам. Ловкость, точность и грациозность в движениях, спокойная уверенность человека, привыкшего уважать себя и других, приветливость и искренний интерес к собеседнику во взгляде – очаровательны. К этому нужно стремиться, развивать это в себе, в том числе, идя на осознанные издержки, на самоограничение. Когда великую балерину Майю Плисецкую спросили, как она умудряется поддерживать такую прекрасную физическую форму, она ответила (кстати, с точки зрения манер, не безупречно): «Сижу не жрамши!»

Если же в понятие «манеры» вкладывать преувеличенный самоконтроль, сводящий к нулю возможность эмоционального общения, самолюбование и презрительное высокомерие к тем, кто ведет себя иначе, – то нет ничего хуже таких вымученных манер. Подобными манерами люди всегда закрывались друг от друга. Показывали, что они не хотят продолжать общение с человеком «не своего круга». С теми же, кого считали своими, расслаблялись даже самые строгие в поведении аристократы – шутили, балагурили, «расстегивали пуговицы» в прямом и переносном смысле.

Так что лучший способ выработать по-настоящему хорошие манеры – заниматься физкультурой, поддерживать высокий физический и психологический тонус, совершенствовать профессиональное мастерство. И главное, никогда не забывать, что мы взаимодействуем с людьми, которым от нас нужна помощь, а не наша величавая поза и горделивая осанка. Если мы будем думать о каждом: «чем я могу ему помочь?», а не «как произвести на него впечатление?», то наши манеры всегда удостоятся наивысших похвал.

ВОПРОС. Как себя «держать» с руководителем для эффективного взаимодействия?

ОТВЕТ. Исключительно в рамках служебных отношений. Люди, взаимодействуя друг с другом, образуют так называемые социальные группы. У каждой группы – свое предназначение, своя цель. И у каждого человека, входящего в социальную группу, своя область ответственности перед другими партнерами.

Секретарь (помощник, референт) образует со своим руководителем рабочую группу с четко определенными целями. И у секретаря есть конкретная ответственность в этой группе, которая установлена его должностными обязанностями и другими регламентами. Эта область профессиональной ответственности иначе называется «компетенция». От секретаря требуется только одно: способность достигать целей,

поставленных перед ним в рамках его компетенции. Иными словами – быть компетентным.

Компетентный секретарь – награда для любого руководителя. И никаких иных способов «эффективного взаимодействия» нет и быть не может.

Тем не менее нередко бывает, что секретарь и руководитель – неважно, по чьей инициативе – устанавливают, помимо служебных, еще и личные отношения. Не будем говорить о романах, об интимной близости – это мина, заложенная в основание профессиональной группы! Когда-нибудь рванет, обязательно. Но даже если отношения между начальником и подчиненным приятельские, не более, это объективно угрожает делу. Приятельство, товарищество, дружба – это характеристики других, не имеющих отношения к работе, социальных групп. Вступая с руководителем в приятельские отношения, мы создаем новую группу, которая существует по другим законам, имеет иные (не профессиональные) цели. Все это не упрощает, а наоборот, усложняет систему наших отношений. Вредит их эффективности.

Помню, как мой руководитель, который всегда хорошо ко мне относился, продвигал меня по службе, помогал советом и делом, однажды резко оборвал мои попытки заговорить с ним о его семье. В неформальной обстановке, после взаимных улыбок, тостов и комплиментов, я предложил ему помощь в решении его семейной проблемы, о которой я знал не от него.

Мой шеф сразу же дал мне понять, что в моей помощи в данном вопросе не нуждается и не хочет продолжать этот разговор. В дальнейшем наши служебные отношения только упрочились, он рекомендовал меня на вышестоящую должность и т. п. Но границу, за которую я не должен заходить, шеф обозначил четко. При этом у него были близкие приятели, друзья, с которыми он делился многим. Но их он предпочитал видеть именно в качестве друзей, а не сослуживцев. Это был хороший, полезный урок.

Размышляя сегодня над своей попыткой сблизиться с руководителем, я понимаю, что у меня не хватило бы возможностей поддерживать с этим человеком равноправные, эмоционально насыщенные дружеские отношения. А даже если бы и хватило, то как сложно было бы нам разбираться всякий раз: кто мы в данный момент – друзья или начальник и подчиненный.

На свете вообще не так много людей, способных управлять столь сложной системой взаимоотношений. И тех, кто нарушает границы компетенций, ждет сильнейшее разочарование. Помните, у классика: «Минуй нас пуще всех печалей и барский гнев, и барская любовь»?

ВОПРОС. Как найти понимание в глазах коллег, общий язык не только на работе?

ОТВЕТ. Больше трети нашей жизни мы проводим на работе. Поэтому неудивительно, что именно среди наших коллег мы ищем (и нередко находим) людей, близких нам по духу, разделяющих наши интересы. Казалось бы, те, кто трудится с нами бок о бок, должны – рано или поздно – научиться понимать нас с полуслова, принимать такими, какие мы есть. Могут ли здесь быть проблемы? Однако проблемы существуют.

Прежде всего, не находит общего языка с коллегами, не может раскрыться перед ними, как личность, тот, кто... сам себя плохо знает и понимает. К сожалению, далеко не каждый способен ответить вразумительно на вопросы о своем характере, своих взглядах и предпочтениях, сформулировать свою общественную позицию, символ веры. Если и пытается это сделать, то говорит о себе неохотно, неуверенно, косноязычно, шаблонно.

Попробуйте выполнить маленький тест. Возьмите лист бумаги, ручку и напишите ваше любимое слово «Я». А потом разверните его в предложение: «Я – ...». Кто «Я»? Определите себя, дайте себе характеристику. И посмотрите: на сколько таких предложений у вас хватит информации? На пять? На десять? На пятнадцать? – Вряд ли больше. А ведь кто лучше знает вас, чем вы сами? В подобных случаях проблему взаимопонимания можно сформулировать, как в фильме «Иван Васильевич меняет профессию»: «Как же тебя понять, коль ты не говоришь ничего!?»

Надо внимательно, с интересом и любовью изучать себя, свою многогранную личность. Нужно всегда помнить, что не бывает плохих характеров, что все поступки, не противоречащие человеческой нравственности, достойны уважения, какими бы они ни были по форме. Ни в коем случае нельзя себя стесняться! Стыдиться следует лишь своей неосведомленности, ущербного знания о самом себе. Интересен людям становится тот, кто сам себе интересен.

Изучение себя позволит избежать и другой проблемы: выбора партнера по общению. Заинтересовать собой всех сослуживцев, без исключения – задача неподъемная. Для этого придется стать чем-то вроде курса валют на Межбанковской бирже.

«Общий язык» – тем более, вне работы – может быть найден только с потенциальными единомышленниками. Поняв себя и приглядевшись к окружающим, таковых можно выявить и к ним адресовать посыл к развитию неформального общения. Так формируются группы по интересам.

Кто-то «болеет» футболом, кто-то без ума от рыбной ловли, кому-то покоя не дает политическая обстановка, кто-то упивается задушевными разговорами...

Я знал женщину, которая каждое утро поднималась на крышу многоэтажного дома, в котором жила, и оттуда, энергично махая руками, по ее словам, «разгоняла облака» над Москвой и «снижала радиационный фон». После такой «гимнастики» она, уже со спокойной душой, ехала на работу. Так вот, и у нее были единомышленники, и не все они лечились у психиатра. Диапазон человеческих интересов весьма широк, и у каждого есть шанс встретить, наконец, своих.

Есть, однако, еще одна проблема, касающаяся взаимопонимания в коллективе. Возможно, самая распространенная! Мы часто жалуемся на психологический климат на работе, вместо того чтобы жаловаться на собственную профессиональную некомпетентность. Когда работник, как говорится, «не успел выполнить одно поручение начальника, как уже не успел выполнить и другое», когда его упущения по службе нарастают, как снежный ком – окружающие нередко представляются ему скопищем бездушных, жестоких рационалистов.

Надежда на «понимание» в подобной ситуации – не что иное, как инфантильное желание помириться с коллегами, продемонстрировать им лучшие – пока не очевидные – стороны своей личности. «Вы не цените во мне профессионала, так оцените хотя бы хорошего человека!» – Вот суть этого посыла. И здесь нет иного средства, как разобраться в причинах некомпетентности и устранить их общими усилиями, научить человека хорошо работать. И желанное взаимопонимание не заставит себя долго ждать.

ВОПРОС. Работаю личным помощником, секретарем-референтом у одного крупного предпринимателя. Считаю, что если шефа не уважаешь, то и работать с ним невозможно. Я же заважала своего шефа уже на первой встрече-собеседовании, пройдя «круги ада» в иерархии собеседований с нижестоящими лицами. Работаем три года вместе. И я восхищаюсь им все больше и больше.

А проблема, собственно, в том, что этот человек «привязал» меня к себе. Не подумайте, речь не идет о любовном увлечении, я прекрасно осведомлена о его бывших и нынешних женах и любовницах, об этом и не помышляю, а он бы предельно корректен всегда. Речь идет именно о психологической зависимости: я живу ЕГО проблемами, радуюсь ЕГО успехам, переживаю за ЕГО дело. Даже в редкие выходные и отпуск,

потому что график помощника практически ненормированный, я думаю о нем и нашей работе, обсуждаю это с друзьями. Это, кстати, друзья и обратили мое внимание на эту ненормальную психологическую привязанность. И еще есть сложный личный момент. Я разведена, есть ребенок 8 лет от первого брака. А вот построить новую семью не удастся, при встрече с мужчинами ловлю себя на мысли, что сравниваю их с моим шефом. И сравнение, увы, не в их пользу, они слабее, глупее, нерешительны, не так успешны в жизни.

Зная шефа, его способность «выплевывать», «выбрасывать» ненужных ему людей, способность легко рвать старые связи, боюсь, что он и от меня откажется с такой же легкостью, с какой отказывался от своих заместителей и некоторых партнеров. Время идет, внешняя привлекательность, при всех усилиях, уже не та... И хотя профессионально я знаю очень много, огромный опыт накоплен за эти три года, я прекрасно понимаю, что если перестану «внешне соответствовать», он меня заменит.

Как избавиться от этой зависимости? Заранее спасибо за ответ! По понятным причинам, имени и места работы не называю.

ОТВЕТ. В начале о вашей привязанности к шефу. Ее корни – в естественном для любого человека стремлении жить, и жить счастливо. Никто из нас не выживает в одиночку, мы все целиком зависим от людей, которые нас окружают. От общества. И среди окружающих особо выделяются те, чей вклад в нашу жизнь, в ее качество и смысл наиболее значителен. Таких людей в психологии принято называть *референтными* партнерами. Свойственная им референтность (в данном контексте – важность, значительность) возникает не на пустом месте. Она обусловлена наличием у них социальных возможностей: ресурсов (интеллектуальных, финансовых и др.), технологий – в самом широком смысле, которые позволяют нам развиваться, реализовывать заложенный в нас человеческий потенциал.

Референтные партнеры передают нам в пользование эти ресурсы, и мы становимся сильнее, эффективнее в своем поведении. Возрастает наша социальная востребованность, в том числе и со стороны самих референтных партнеров. Так, в детстве для любого человека референтными партнерами являются родители (или люди, их заменяющие). Для взрослых, кроме членов семьи, референтностью обладают, прежде всего, партнеры по работе, по трудовому коллективу. И это нормально. В этом, собственно, и заключается счастье – «соучастие» – полноценное социальное партнерство.

В вашем случае руководитель, профессиональной компетентностью и качествами характера которого вы восхищаетесь, стал для вас по-

настоящему референтным партнером. Полагаю, вам повезло. Вам есть у кого учиться жизни, профессии, есть с кого брать пример. Зачем же избавляться от такой зависимости? Наоборот, ее надо всемерно укреплять. От вас лишь требуется вести себя так, чтобы эта зависимость была обоюдной.

Судя по вашим характеристикам («способность, «выплевывать», «выбрасывать» ненужных ему людей, способность легко рвать старые связи»), ваш шеф – человек функциональный, рациональный. Принимая во внимание его отношение лично к вам («он был предельно корректен всегда»), вы для него – личный помощник. Ни больше ни меньше. Так что ваши опасения по поводу внешней привлекательности, которая якобы увядает с годами, о возможности «внешне соответствовать» – напрасны. Он, судя по всему, определил вам другое амплуа, в котором годы совместной плодотворной работы, «пуды соли, съеденной вместе», считаются только в плюс. И упрочить вашу с ним обоюдную зависимость, референтность друг для друга, могут только высокая профессиональная компетентность и производительный труд.

Но мир так устроен, что референтные партнеры рано или поздно начинают испытывать друг к другу не только уважение, но и нечто большее. Совсем не обязательно, что это будут эротические чувства, любовная страсть. Нередко – это нечто вроде любви родителей и детей, взаимной нежности старых закадычных друзей и т. п. Хочу вас предостеречь в этой связи. Не следует нарушать установившихся деловых отношений с шефом, нельзя выказывать ему своей эмоциональной привязанности. Он наверняка усмотрит в этом грубое нарушение правил с вашей стороны, ведь свою душу он вам не открывал. Его интимная жизнь (в смысле внутренних переживаний) остается для вас закрытой территорией. А люди подобного психологического склада крайне болезненно относятся к попыткам нарушить их личную территорию, и жестоко наказывают нарушителей. Так что перестаньте думать о нем как женщина о мужчине и займитесь своей непосредственной работой – мой вам совет. И вы останетесь в связке с ним на долгие годы, до пенсии.

Ваша привязанность к начальнику усугубляется еще и тем, что он, по существу, ваш единственный референтный социальный партнер. Так что его потеря будет действительно чревата существенным снижением качества вашей жизни. Поэтому не рискуйте – расширяйте круг вашего общения, социального взаимодействия. Займитесь еще чем-то, кроме работы, что для вас может быть интересным. Появятся новые люди, другие мужчины, которые, наконец, «выдержат сравнение» с вашим шефом. Только помните: люди, как правило, группируются по уровням имеющегося у них

социального (адаптационного) потенциала – подобные с подобными. Так что не ищите мужчин, подобных вашему шефу, среди социальных аутсайдеров и тихих «среднячков». Берите выше. Но и свои возможности постарайтесь оценить адекватно, иначе разочарований не избежать.

ВОПРОС. Я работаю референтом-переводчиком в крупной компании. По характеру работы приходится сталкиваться с высокопоставленными чиновниками и крупными бизнесменами. Если к непосредственному руководителю за два года я уже привыкла, у нас более-менее нормальные отношения, он относится ко мне хорошо, ценит мою помощь и работу. То с этими господами у меня проблемы. Конечно, я стараюсь держать себя в руках, но внутри дикий страх, робость. Постоянное сознание ущербности, чувство неполноценности. Они относятся к нам, техническим работникам, как к мебели, уважения никакого нет, мы люди второго сорта, бессловесные рабы, холодное презрение или, наоборот циничное издевательство. При референте не стесняются в выражениях, у многих, мне кажется, вообще уголовное прошлое, что заметно, и т. д и т. п. Расскажите, как вести себя с этими «вип-персонами», как научиться не страдать. Как повысить самооценку? Или вообще уйти из этой профессии. Многие мои коллеги чувствуют себя вполне комфортно, выливают раздражение на тех, кто ниже рангом, а я так не могу, видимо, воспитание другое... Заранее спасибо!

ОТВЕТ. На этот весьма актуальный для многих вопрос нет короткого простого ответа. Давайте рассуждать. Обсудим поведение обеих сторон в этом конфликте: и скороспелых российских «випов», точнее, «VIP-хамов», и тех, кто страдает, принимая бесцеремонное поведение этих господ близко к сердцу. Попробуем понять мотивы и тех, и других.

Что стоит за подчеркнуто пренебрежительным отношением некоторых руководителей к своим и к чужим подчиненным?

Во-первых (и чаще всего), внутренняя неуверенность в своей компетентности. Давно ли они стали управленцами? Умеют ли они управлять по-настоящему – профессионально, эффективно. Нет, не умеют. Берусь утверждать это как человек, прошедший большую школу теории и практики управления и хорошо знакомый с реалиями современного бизнеса. Эти руководители подчас едва поспевают мыслями и действиями за собственными деловыми проектами, которые развиваются самостоятельно, по своим объективным законам. Бизнес опережает менеджмент – вот, увы, основная характеристика состояния управления в сегодняшней России.

Нередко лишь волею случая «оседлав» ту или иную отрасль, прильнув к источнику благосостояния, который функционирует сам по себе, «бьет из-под земли», подобные бизнесмены и политики только теперь начинают понимать, что без регулярного управления, построенного на прочных и обширных знаниях и умениях, им не совладать с обретенными возможностями, не справиться с возложенной на себя ответственностью. А это означает потерю всего, что было присвоено ими на волне делового энтузиазма.

Вот почему они постоянно нервничают. Они не чувствуют себя уверенными в завтрашнем дне, защищенными от превратностей судьбы. При этом, разумеется, они не хотят терять преимуществ – власти, денег, комфортной среды обитания. Все это досталось им очень даже нелегко. Сказанное выше не означает, что богатство и власть свалились на этих людей с неба, как некая манна. Они работали, как умели, тратили все свои силы, рисковали. Просто в начале пути этого было достаточно, а теперь – нет.

Закономерности социального поведения универсальны – они проявляются и в большом, и в малом. Спросим себя: что делать, например, стране, обладающей обширными запасами природных ресурсов, но не умеющей ими эффективно распоряжаться? – Ничего другого, как ощетиниться всем возможным вооружением, грозно предупреждая соседей: «Только попробуйте – суньтесь к нам! И без вас управимся как-нибудь».

Так же и человек защищает свою личностную территорию. Особенно, если он не уверен в себе. Прибегая к хамству, скоробогачи интуитивно стремятся поставить окружающих «на место», деморализовать их еще до того, как им (окружающим) придет в голову мысль взять инициативу в общении на себя.

Вот чего боятся «VIP-хамы» – неконтролируемой инициативы тех, с кем им так или иначе приходится взаимодействовать! Они не умеют управлять самостоятельно мыслящими людьми, они не знают приемов и правил конструктивного делового общения. Они внутренне опасаются, что работники, занимающие по отношению к ним подчиненное положение, в этом общении окажутся увереннее, компетентнее их и «возомнят о себе», перестанут быть управляемыми.

Хамство, таким образом, для них является инструментом управления «человеческим ресурсом». Другим они не владеют. Это и беда их, и вина. Обстоятельства заставили их перескочить сразу через несколько «ступенек» развития личности, не освоив их как следует. Заметьте, что унижают подчиненных, обслуживающий персонал чаще те, кто сам недавно подчинялся, обслуживал (делая и то, и другое не лучшим образом, полагая,

что подчинение – и есть унижение!). Иными словами, хамят другим люди «по жизни» некомпетентные. Так бывает чаще всего.

Но это не единственная причина. Вернее, бывают случаи, когда человек, вполне компетентный как профессионал, некомпетентен в общении. Подобное сочетание качеств наблюдается у людей, имеющих в своем характере признаки так называемой шизоидности. Их всему надо учить специально – сами они неспособны почувствовать и понять («отрефлексировать») нюансы человеческого общения, особенности психологии окружающих, мотивы их поведения.

Пытаясь освоить технологии социальных отношений самостоятельно, они то и дело ошибаются, принимая второстепенные, мало чего стоящие приемы и точки зрения за истину, отдавая им неоправданный приоритет.

Как говорится, смех и грех наблюдать, как шизоиды пытаются быть рациональными, результативными во взаимодействии с кем-либо! Гордясь собой, они пускаются, к примеру, в мелочные взаиморасчеты, наивно полагая, что это и есть «практическая сметка», «умение жить».

Поступая, как призывает их глуповатая реклама тарифов на услуги связи («Любимая, позвони мне в выходные – так будет дешевле!»), они не учитывают, что редкая «любимая» захочет иметь с ними дело после подобных «практичных» предложений.

Начальственно хмурясь, капризничая и говоря резкости, они думают, что производят впечатление «генералов производства», а на самом деле – только ухудшают свое и без того неоднозначное реноме.

Теперь о тех, кто обижается на хамство – осознанное (как в первом случае) или, в указанном смысле, произвольное (как во втором). Помимо по-человечески понятной реакции, не скрыто ли в этих обидах еще кое-что?

Рассмотрим пример. Студенты вузов (а то и вполне состоявшиеся специалисты) нередко подрабатывают официантами, грузчиками, дворниками, сторожами. Если при этом они органично вживаются в свою роль, выполняют возложенный на них функционал, не думая ни о чем постороннем, то ничего драматического не происходит. Другое дело, когда официант все время помнит, что он без пяти минут дипломат, актер, управленец, врач... Тем самым он погружает себя в сильнейший стресс. Ему постоянно мнится, что его не ценят, не видят в нем высоко развитой личности, постоянными требованиями, приказаниями унижают его достоинство и т. д. и т. п. Он будущий Ломоносов, Черчилль, Пирогов, а его гоняют туда-сюда, как рядового официанта – возмутительно!

Не происходит ли нечто подобное с теми, кого автор письма называет «техническими работниками»? Не относят ли они претензии, высказанные им как профессионалам, к собственной личности? Да, форма этих претензий

бывает, мягко говоря, некорректной. Но есть же еще и их суть. Даже самый закоренелый хам придирается больше всего к тем, кто на самом деле не очень хорошо справляется с должностными обязанностями, и невольно смиряет свой пыл, столкнувшись с уверенным профессионалом – истинным хозяином положения. Мысли о попоранном человеческом достоинстве появляются, часто, взамен отсутствующих мыслей о деле. Жесткое утверждение. Но мы же собрались управлять ситуацией, а не утешать друг друга. Что толку в утешениях, если мы так и не научимся правильно понимать положение вещей и вести себя соответственно. Не так ли?

Лучший ответ на хамство, таким образом, в умении выполнять свои профессиональные обязанности. Хороший профессионал – в любой области – по определению не может переживать «постоянное сознание ущербности, чувство неполноценности». А вот человек, ожидающий высокой оценки «как личность», «как женщина» – может. И морально страдает, столкнувшись с обратным.

Важно всегда понимать и помнить – на работе мы прежде всего функционеры. И каждый занимает положение (в пределах трудового коллектива), соответствующее масштабам должностной ответственности. И в этом смысле есть вышестоящие работники и нижестоящие, есть начальники и подчиненные. Главное, не перепутать функциональные обязанности с социальными притязаниями (обоснованными или нет). Супруга министра, работающая врачом в поликлинике, осознает себя врачом и принимает похвалы и недовольства в свой адрес как врач, а не как «госпожа министерша». Представляете себе кошмар, который начался бы – будь по-другому!

Поэтому, уважаемые коллеги, мой вам совет: прекращайте испытывать «дикий страх, робость» перед кем бы то ни было. А для этого учитесь своей профессии как следует. Знайте свои права, свои возможности и... их пределы. Извините, но откуда берутся столь эгоцентричные мысли: «люди второго сорта, бессловесные рабы», «холодное презрение» или, наоборот, «циничное издевательство». Кто так думает? О ком? При каких обстоятельствах?

Разве профессор математики думает о слесаре, устанавливающем ему сантехнику, как о «человеке второго сорта»? Да он молится на него, если видит в нем истинного профессионала! Когда этот профессор может подумать о слесаре плохо? – А когда тот вздумает учить его математике. Давайте хорошо знать свою компетенцию (зону социальной, профессиональной ответственности) и развивать свою компетентность (способность достигать целей, установленных компетенцией) – и все будет в порядке.

Какую роль помощник руководителя (секретарь) должна сыграть по отношению к партнерам, гостям своего босса? – Гостеприимной хозяйки (возможно, просто умелой, тактичной официантки), источника востребованной руководством деловой информации, технического исполнителя документов... Научитесь делать все, что с этим связано, быстро, четко, самостоятельно (т. е. не ждите напоминаний о ваших обязанностях) – и скажите мне, кто не оценит этого позитивно? Олигофрен? Психопат? Но слава богу, мы общаемся в основном с психически полноценными людьми.

А вот если вы – вольно или невольно – станете привлекать внимание к себе лично, к своим достоинствам, если начнете примерять на себя «шапку Мономаха», активно высказывать свои соображения по вопросам управления либо как-то иначе нарушать свои должностные (а не человеческие, разумеется, – важно не перепутать!) границы... Что ж, не удивляйтесь, если вас... поправят. И увы, далеко не всегда вежливо и уважительно.

Итак, мы видим, что в рассматриваемом конфликте есть две стороны, и у каждой из них – свои ошибки. Конечно, хотелось бы, чтобы не слишком компетентные управленцы быстрее развивались лично и профессионально и прекращали маскировать примитивным хамством свою ущербность. Но направить их в это конструктивное русло могут и подчиненные, работники исполнительского звена – каждый на своем месте.

Вспомните дворецких в старинных английских домах – вот пример высокой, десятилетиями развиваемой компетентности исполнителя, передаваемой из поколения в поколение! Их внешняя невозмутимость, способность при любых обстоятельствах сохранять холодный рассудок, безупречное знание правил, принятых в доме, и умение их исполнять; вежливость к гостям, которые могут при этом вести себя так, как им угодно, и абсолютно корректное понимание, что в функциональном смысле они являются инструментом владельца дома. Именно ему они в первую очередь призваны облегчать жизнь – и с точки зрения бытового комфорта, и в установлении и поддержании общественных связей.

Глядя на дворецкого, безукоризненно знающего свое дело (его цели и границы), любой посетитель и обитатель дома невольно и себя поставят в соответствующие рамки. Даже шизоиды притихнут и начнут присматриваться, и будут пытаться подражать. Да, действительно, многие ведут себя некультурно, но никому не хочется выглядеть хамом и варваром.

ВОПРОС. Как развить в себе жесткое и требовательное, «дрессирующие» отношение к персоналу?

ОТВЕТ. Любопытно, но именно люди по натуре жесткие, требовательные чаще других жалуются на свою якобы излишнюю мягкость, уступчивость. Им все время кажется, что они недостаточно активны и последовательны в своих «наездах» на окружающих. Возможно, и обсуждаемый нами вопрос исходит от человека, у которого на самом деле «дрессирующих» наклонностей хоть отбавляй. А может быть – это действительно крик души добряка и миляги, уставшего возить на своей шее всех желающих. Трудно сказать заочно.

Однако в любом случае, речь следует вести не об этом. Как показывает практика управления персоналом, проблемы во взаимоотношениях внутри коллектива возникают не из-за недостатков характера сотрудников (кто-то ленив, кто-то неисполнителен, кто-то безынициативен и т. п.), а из-за некачественной организации труда.

Каждый руководитель обязан знать: нет на свете человека (по крайней мере среди психически здоровых), не стремящегося реализовать себя в работе. Самореализация – важнейшая потребность, она жизненно необходима каждому.

От того, насколько человек реализован, зависит и его самооценка, и отношение к нему общества. Реализовать себя – значит получить возможность выразить в конкретных делах, в нужных людям результатах все лучшее, что в тебе заложено природой и воспитанием. И именно труд, профессиональная деятельность является основным полем для самореализации. Мы приходим в этот мир, чтобы обеспечить процесс непрерывного, активного взаимодействия, созидания во взаимных интересах. Человек – существо социальное, в одиночку ему не выжить. Вот насколько серьезно стоит вопрос.

Тогда почему же люди порой отказываются от напряженного, результативного труда? Почему перекидывают на других свои обязанности?

Любимую работу не перекидывают. Ею гордятся, дорожат, о ней мечтают. Избавляются – сознательно или интуитивно – от работы, которую не знают, не умеют делать, в которой некомпетентны. И это совершенно естественное поведение. Жизнь человека, принужденного выполнять обязанности, содержание которых ему плохо знакомо, а значение – вовсе неизвестно, лишается смысла. Лениость и безынициативность, таким образом, не присущие человеческой природе негативные качества, а нормальная реакция на бессмысленный – «сизифов» – труд. Немало я видел

«ленивцев», буквально с головой уходящих в работу, процесс и результат которой им стал понятен и желателен!

Часто ли руководитель задумывается над тем, что именно влияет на отношение его подчиненных к делу? А если и задумывается, то к правильным ли выводам он приходит?

Вот пример, хотя и не из секретарской практики, но тем не менее весьма показательный. Главный врач поликлиники озаботился улучшением интерьеров вверенного ему учреждения. Он энергично закупает светильники, жалюзи, мебель, вкладывая в этот процесс всю душу. И крайне болезненно реагирует, когда не встречает во врачах и медсестрах сочувствия своим дизайнерским начинаниям. «Неужели вам это не нужно?! Почему у вас глаза не горят?» – с искренним недоумением вопрошает главврач. И отвечает сам себе: «С этими людьми успеха не добьешься. Они не любят свою работу, они – не коллектив».

Руководитель почему-то не принимает во внимание, что заявки тех же врачей на новое диагностическое оборудование, на приобретение необходимых для лечебного процесса инструментов и материалов годами не удовлетворяются. И что раздражение специалистов, не имеющих возможности из-за этого достойно реализовать себя в профессии, достигло крайних пределов, и попытки вместо реального дела навязать им развешивание по потолкам и окнам дорогостоящих «игрушек» их только озлобляют.

Стоит ли говорить, что качество оказания медицинской помощи в этой поликлинике невысокое, нарекания со стороны пациентов и органов управления здравоохранением многочисленные, положение руководителя – шаткое.

Но вместо того, чтобы правильно расставить приоритеты, организовать как следует труд медиков, главврач не устает на всех совещаниях ругать свой коллектив на чем свет стоит, упрекая сотрудников во всех смертных грехах. Он убежден, что ему достались некачественные подчиненные, и что ему самому не хватает жесткости в обращении с ними. Моральный климат в учреждении ухудшается день ото дня.

Наполеон говорил: «Военачальник – продавец надежды». А кем является руководитель коллектива? Он – создатель условий для самореализации своих подчиненных. Только такой руководитель вправе рассчитывать на лояльность, добросовестность и высокую производительность труда своих сотрудников.

К искомым условиям относятся, прежде всего: а) четкое определение должностных обязанностей работников; б) предоставление работникам – в срок и в полном объеме – необходимого инструментария и информации для

выполнения возложенных на них обязанностей; в) правильное понимание работниками стоящих перед ними целей и умение уверенно пользоваться предоставленным инструментарием; г) постановка производственной задачи в форме, учитывающей индивидуальные психологические особенности работников.

Если руководитель в состоянии создать эти условия для сотрудников – успех ему обеспечен. Так что учиться следует не метать в подчиненных громы и молнии, не багроветь и хмурить брови, не щелкать у людей над ухом бичом надсмотрщика, а самому понимать существо и правила выполняемой коллективом профессиональной деятельности и умело и доходчиво разъяснять их окружающим.

Явным и опасным признаком конфликта в организации является... шелест пересчитываемых купюр^[79]

Насколько остро стоит в рабочих коллективах проблема с конфликтами?

Острее, чем принято думать. Не будет преувеличением сказать, что подавляющее большинство профессиональных организаций, как ржавчиной, поражено конфликтами. И тому есть веская причина, которая заслуживает подробного рассмотрения.

Считается, что в основе конфликтов лежит столкновение интересов участников взаимодействия. Дескать, блага, на обретение которых нацелены люди, заведомо ограничены, «пряников» – как пел Булат Окуджава – «всегда не хватает на всех», и даже экономику, то ли в шутку, то ли всерьез, называют наукой «о том, как за счет ограниченных ресурсов удовлетворить неограниченные потребности». Существуют значимые различия в социальных статусах людей, в их отношении (правовом, технологическом, психологическом) к процессу производства и произведенному продукту. Есть работники и работодатели, начальники и подчиненные, производители и потребители и т. д. Этими различиями обосновывается неизбежность конфликтов, обреченность людей на борьбу за, буквально, «лучшую долю».

Однако если бы это было так, задача профилактики и разрешения конфликтов не имела бы решения. Как примирить семерых голодных едоков, когда в наличии всего пять котлет? Научить одного из них быть пошустрее и съесть все самому? Призвать их к компромиссу: пожалуйста, откусывайте по очереди и понемногу? В любом случае, котлеты рано или поздно закончатся. Останутся только мухи.

Следует, на мой взгляд, принципиально поменять точку зрения на природу конфликта. Дело ведь не в каком-то неизбывном дефиците ресурсов. Позволю себе сформулировать контрдовод: «Представление об ограниченности наших возможностей – не более чем свидетельство

ограниченности наших представлений». При правильно выстроенном взаимодействии люди способны горы свернуть, достичь, как им казалось прежде, невозможного.

Человек – существо социальное, а это значит, что никто из нас не выживает в одиночку. Поэтому продуктивное взаимодействие – единственный способ сохранить социум. На совместный труд мы все «обречены», а вовсе не на конфронтацию. И люди действительно чаще и больше создают, чем разрушают. Именно совместное созидание воспринимается людьми как главная ценность. Если бы это было не так – развитие остановилось бы, и наш мир давно бы уже развалился.

Тем не менее конфликты не угадают и представляют собой актуальную опасность для любых отношений. А дело вот в чем. В процессе совместной деятельности каждому участнику отводится конкретная роль, область индивидуальной ответственности, иначе говоря – компетенция. Прежде всего, компетенцию определяют цели, т. е. результаты, достичь которых призван ее обладатель.

Из совокупности индивидуальных результатов складывается общий результат, обеспечивающий группе жизнеспособность. Понятно, что для достижения целей нужно иметь соответствующие знания, навыки, умения. И если область ответственности человека в составе социальной группы мы назвали компетенцией, то способность исполнить социальную роль, быть адекватным возложенным обязанностям следует назвать компетентностью. Компетенция и компетентность – альфа и омега деловых отношений в самом широком смысле.

Профессиональная организация – это система компетенций, распределенных по уровням управления («по вертикали») и направлениям деятельности («по горизонтали»). И она работает без срывов и сбоев, без кризисов и конфликтов, если все входящие в нее компетенции (должностные, функциональные позиции) замещены компетентными профессионалами. Но насколько в реальности компетентны те люди, которые, «назвавшись груздем» специальности, «полезли в кузов» профессии? Вопрос риторический.

Профессиональная некомпетентность – вот главнейшая причина конфликтов в производственных коллективах. Точнее, некомпетентность вначале приводит к кризису, к проблеме, а уже потом, при неблагоприятном стечении обстоятельств, – к разрушительному конфликту. Увы, приходится постоянно сталкиваться с частичной, а то и вопиющей некомпетентностью работников на всех производственных участках. Как с горечью сказал один из «олигархов»: «Бизнес далеко обогнал менеджмент и живет сам по себе. Менеджеры в лучшем случае не сильно ему вредят».

С чего обычно начинаются конфликты в офисе? Какие первые признаки беспорядка?

Любой внешний признак конфликта, по сути, протест. Совсем не обязательно, чтобы протест выражался громко, и из-за дверей кабинетов доносились «то плачь, то стон, то дружное рыданье». Все начинается с, казалось бы, безобидных мелочей: с увеличения продолжительности «перекуров» (и вообще, непроизводительных затрат рабочего времени), с использования офисной оргтехники для игр, развлекательных диалогов, а то и для поиска потенциальных вакансий в интернете... Чтобы деструктивный смысл этих «пустяков» стал понятен, нужно вновь углубиться в природу конфликта.

Важнейшим условием профессиональной компетентности является возможность для человека реализовать себя в порученном деле. В создаваемых им продуктах должен быть выражен он сам, без остатка, со всеми своими психологическими особенностями.

Если в его характере есть, к примеру, демонстративность, то возложенная на него компетенция должна обязательно предусматривать внимание общественности, демонстрацию процесса и результата труда окружающим. Он должен работать на виду, иначе его характер «сожрет» его изнутри, вгонит в депрессию или, что чаще, заставит демонстрировать не то, что нужно, а иногда то, что категорически нельзя.

Место созидания займет деструкция, место истинной самореализации – ее суррогат. То же можно сказать и о творческих задатках человека, и о стремлении к порядку, и о боязни риска, и о коммуникабельности и даже об агрессивности. Всякий потенциал обязан быть реализованным. Это закон природы. Это потребность человека, непременное условие его выживания. При этом любой характер – достоинство, если используется в интересах группы, а не против нее.

Итак, сознательно или интуитивно, каждый стремится реализовать в труде. Именно с этим связана так называемая «внутренняя мотивация» к работе – наиболее устойчивая, надежная, мощная.

Человек испытывает глубочайшую благодарность к социальной (конкретно, профессиональной) группе за возможность самореализации. Его отношения с группой становятся референтными, т. е. жизненно необходимыми для индивида.

Существует четкая закономерность: референтную группу человек всегда с радостью воспринимает как желанного акцептора (реципиента) ресурсов.

По-русски говоря, работник все отдаст организации, предоставившей ему возможность реализовать себя: и свою энергию, и интеллект, и здоровье, и даже персональный компьютер, если вдруг в офисе компьютер сгорел.

Нереферентную организацию, где приходится выполнять нелюбимую, каторжную работу, человек всегда воспринимает как донора ресурсов. Он изымает из нее ресурсы. Он старается отдать ей как можно меньше, а взять у нее как можно больше. Собственную энергию и здоровье он бережет, а время и электричество тратит впустую, и даже лампочки из светильников на работе выкручивает и относит домой, в референтную для него семью.

Это и есть конфликт «во всей красе». Конфликт в производственной сфере – это протест партнеров (сотрудников) против некачественных отношений. Партнеры переживают свое взаимодействие как нереферентное, не дающее возможности для полноценной самореализации, а потому – рождающее проблемы и не имеющее перспективы.

Сотрудники начинают воспринимать друг друга как конкурентов за оскудевающий потенциал организации. Вот откуда представление о «борьбе за ресурсы», о неизбежном «столкновении интересов». Интересы, действительно, становятся противоположными, но только тогда, когда группа уже находится в конфликте, к которому приводит некомпетентность с ее драматическими последствиями.

Вот почему забавные на первый взгляд «игрушки» – вовсе не игрушки. Это свидетельство нарастания отношения к компании как к донору. Ведь рабочее время, оргтехника, транспорт, средства связи, мебель, помещения и т. д. – это ресурсы, которые в данном случае не идут в дело, а изымаются из него. Тем самым обедняется ресурсный запас компании, и она теряет силы, необходимые для развития. Когда большинство работников относится к своей компании как к донору ресурсов, она – не жилец.

Риску высказать, мягко говоря, дискуссионную точку зрения: явным и опасным признаком конфликта в организации является... шелест пересчитываемых купюр, полученных в качестве зарплаты. Да, мы не представляем себе работы «за бесплатно» – это нонсенс.

Однако чем больше интерес работников к труду увязывается ими с уровнем заработной платы, тем отчетливее внутренняя мотивация уступает место внешней, которой грош цена – точнее не скажешь. Из этой же серии повышенное внимание сотрудников компании к уровню комфорта офисных помещений, к классу автомобилей, предоставляемых им в качестве транспорта, к громкому имени фирмы, наконец.

Претензии работников друг к другу (особенно – невнятные, имеющие характер каприза), что чаще всего понимается как конфликт, это тоже

перенос внимания с сути дела на условия его осуществления. Недовольство другими – это, прежде всего, неудовлетворенность своим положением и тем дискомфортом, который рождает нереперентные отношения.

Так что бойтесь работников, скептически оглядывающих мебель в вашем офисе и, наоборот, радуйтесь тем, кто рассматривает офисное оборудование исключительно с позиций его профессиональных возможностей.

С.П. Королев создавал первые модели ракет на заднем дворе непрофильного учреждения, покупая материалы на свои деньги и если сетовал на условия, то лишь исходя из интересов дела. Его проекты были для него реперентными.

Кто-то скажет: «Ну, это великие люди! Не чета нам – грешным». Тогда я приведу в пример программиста, который, увлекшись творческим заданием, осуществлял необходимые усовершенствования в офисном компьютере на собственные деньги.

И, в ином случае, пример топ-менеджера, не сумевшего развернуться в полную силу в нанявшей его крупной компании, который саботировал дела, чуть не во всеуслышанье ругал владельцев бизнеса, несмотря на огромную (даже по мировым меркам) зарплату. Работодатель полагал, что за такие деньги менеджер изнеможет в трудах и умрет с его именем на устах, а вышло совсем иначе.

Можно ли подобного рода конфликты классифицировать? Если да, то какие их виды можете назвать?

Классификацию конфликтов правильнее всего основывать на причинах, приводящих к профессиональной некомпетентности. Тогда это будет не описательная, а по-настоящему управленческая классификация.

Некомпетентность работников часто бывает вызвана неправильно сформированной организационно-функциональной структурой компании. То есть, когда собственно от работника мало что зависит. Его помещают в условия, неизбежно приводящие к некомпетентности.

Среди наиболее распространенных организационно-управленческих ошибок такого рода я бы отметил, во-первых, отсутствие распределения компетенций как такового. Иными словами, отсутствие профессиональной организации, вместо которой существует некий аморфный конгломерат «деятелей». Речь идет, как правило, о небольших компаниях, гордящихся своей «семейной атмосферой». На вопрос, к примеру: «А кто в компании занимается транспортом?» следует типичный ответ: «Тот, кто в этот момент свободен». Это означает: «кто не успел спрятаться от руководителя», «тот,

кто наиболее лоялен или исполнительен» и т. п. Когда работники не имеют четко очерченной зоны профессиональной ответственности, понятие «компетентность» отмирает само собой. Отсутствие понятной и определенной компетенции исключает, разумеется, и качественную организацию рабочего места, и подбор специалистов.

Так что лучший тест для проверки компетентности руководителя подразделения – это наличие формализованных должностных обязанностей у его подчиненных. Если их нет или они написаны pro forma, нет сомнений в том, что руководитель плохо знает свою область ответственности и цели, к которым он должен стремиться вместе с остальными. Работа превращается в ежедневное простое повторение набора традиционных действий, при этом создается впечатление полной загруженности персонала и невозможности перемен.

Во-вторых, не меньшим злом является наличие лишних компетенций, объективно ненужных для обеспечения производственных процессов (т. н. «синекур»), а также – отсутствие реально необходимых компетенций («минус-компетенция»). Работнику, которому предоставлена «синекура», нечем заняться. Но он – человек и не может оставаться нереализованным. Поэтому он вынужден «лезть не в свое дело», «путаться под ногами», заменять труд суррогатом взаимодействия – сплетничать, интриговать, чтобы приобрести хоть какое-то значение для коллектива. Сплетник и интриган – это работник, искусственно создающий себе компетенцию взамен отсутствующей.

«Минус-компетенция» – это когда нужное дело формально не поручено никому, поэтому за него вынуждены браться все, кто с ним соприкасается, но не умеют его выполнять как следует. Отсюда и некомпетентность. Например, аналитики-шизоиды прекрасно справляются с интеллектуальной частью трудового процесса, но когда наступает момент изготовления документа, который должен лечь на стол руководителю – фиаско следуют одно за другим. То в документ вкрадываются опечатки, то фрагменты неубранного первичного текста, то иная «грязь». Если бы структурно в компании была предусмотрена должность секретаря-специалиста по форматированию и распечатке деловых бумаг, то этих «минусов» можно было бы легко избежать.

Организационно-управленческими ошибками, приводящими к некомпетентности работников и, как следствие, к конфликтам, являются также дублирование компетенций и нарушение т. н. «нормы управляемости».

Нескольких работников нельзя направлять на достижение одной цели. У каждого должен быть свой фрагмент, своя компетенция. Любое

отклонение от этого правила (по любым соображениям) чревато конфликтом. Даже если только двое одновременно заняты одним делом, то на их плечи все равно ложится обязанность распределения функций. Иначе они запутаются, перессорятся, обвиняя друг друга в недостаточном усердии. Координировать работников должен тот, в чью компетенцию это входит, а не пускать их по волне «самоорганизации».

«Норма управляемости» – это эмпирически установленное число объектов, которыми способен управлять человек. Их не должно быть больше девяти. Девять кастрюль у повара, девять пациентов у медсестры, девять компаний-контрагентов у менеджера, девять подчиненных у руководителя, девять учеников в классе – это максимум, на который способна наша психика. Это предел человеческих возможностей. Все остальное – перегрузки, чреватые проявлениями недостаточной компетентности. Что-то обязательно будет упущено, что-то сделано наспех, с нарушением технологии.

Существуют причины некомпетентности, связанные не с огрехами в организации труда, а с человеком, с работником непосредственно. Основных в этом ряду – две. Может быть некомпетентность от неподготовленности, от отсутствия профессиональных знаний и умений. Это самый простой случай. Как говорится, «не можешь – научим». Но может быть и психологическая некомпетентность, когда человеку не хватает не знаний, а ума, не навыков, а возможностей эти навыки реализовать. Мы снова ведем речь о самореализации в труде. Когда у человека, говоря словами Н.А. Добролюбова, «нет дела, которое бы для него было жизненной необходимостью, сердечной святыней, религией, которое бы органически срослось с ним, так что отнять его у него значило бы лишить его жизни», – у него нет и счастья.

Ведь счастье – это «соучастие», «сопричастность» к общему делу, причем на условиях, когда человек чувствует себя нужным, востребованным именно за те результаты, которые ему самому очень хочется достигать.

Нереализованный в труде человек – несчастлив, он игнорирует свой труд, использует его в качестве донора для поисков счастья где-то в другом месте, в другой деятельности, среди других людей. Таков герой популярного романа С. Минаева «Духless». Он жаждет имеет свой собственный клуб с баром и дискотеккой, а вынужден был делать вид, что работает коммерческим директором в сфере импорта консервов. Трагична его участь. И это не высокие слова, не агитация. Это закон, не уступающий закону всемирного тяготения. Тот, кто выбирает работу не по призванию, не для настоящего «своего» дела, – обрекает себя на некомпетентность и конфликт «с людьми, с самим собой». Несчастье нереализованного работника

оплатить нельзя, пусть работодатели и менеджеры даже не стараются. Взять-то деньги он возьмет, но даст взамен неадекватно мало.

В случае конфликтной ситуации, что может сделать непосредственный руководитель, и что – hr-менеджер?

И тот, и другой – каждый в границах своей компетенции, своим инструментарием – должны искать в «зоне конфликта» причину, приведшую к некомпетентности работников. Кто, как не руководитель, должен установить область ответственности своим подчиненным, определить уровень их профессионализма и воспользоваться возможностями фирмы для улучшения ситуации? А управление персоналом – это вообще сфера деятельности, исключительно направленная на обеспечение высокого уровня компетентности сотрудников. Компетентный работник – вот продукт, поставляемый службой HR своей компании. И подбор (поиск и отбор кадров), и адаптация к рабочему месту, и оценка, и развитие – все это инструменты достижения необходимой компетентности персонала.

Существует универсальная формула, реализация которой приводит к устранению конфликта. Во-первых, нужно выявить среди конфликтующих работников наименее компетентного.

В той или иной мере все участники конфликта некомпетентны, иначе они не допустили бы его развития, но среди них всегда есть «самое слабое звено».

Во-вторых, установить точную причину некомпетентности «слабого» сотрудника. В-третьих, совместными усилиями более «сильных», т. е. более приспособленных к данной ситуации, более умелых и успешных, устранить причину некомпетентности. В этом и заключается управление конфликтом.

Как правило, «сильными» партнерами по отношению к работнику и являются его руководитель и специалист по персоналу, а также опытные работники, имеющие в характере потенциал наставника.

Какие есть способы профилактики конфликтов?

Они уже названы выше. Четкое понимание, какая конкретно профессиональная ответственность возлагается на каждого работника, соблюдение правил построения организационно-функциональной (и привязанной к ней организационно-штатной) структуры компании, оценка возможностей (сегодняшних и перспективных) работника стать компетентным, направление на это необходимых сил и средств.

Неверно объявлять конфликт частной инициативной «конфликтных личностей» и устраивать «охоту на ведьм». Это лишь снизит лояльность работников к организации и повредит референтным отношениям. Вредно также считать, что конфликты между людьми неизбежны – это неоправданно снимает с руководителя ответственность за поиск правильного решения. Характеры людей должны интересовать управленцев лишь с точки зрения их влияния на самореализацию работника в труде. Чтобы не было перекосов, дисгармонии человека и его профессии.

Известные Иван Иванович с Иваном Никифоровичем поссорились не потому, что они – плохие люди. Напротив – они оба, по выражению создавшего их Н.В. Гоголя, «прекрасные люди». Просто один указал другому на его некомпетентность (владеешь, дескать, великолепным ружьем, а охотиться не умеешь), а другой не захотел исправить положения и стал обзывать. Вот если бы умелый охотник получил хорошее оружие, он настрелял бы дичи вдвое больше прежнего, и приятелю (продавшему, отдавшему в аренду это ружье) хватило бы. И никакого конфликта при грамотном подходе к управлению отношениями!

Как поступать в случае, если в силу каких-либо причин офис разделился буквально на два противоположных лагеря?

Увольнять руководителя и HR-директора. Черная шутка. На самом деле нужно со всей возможной интенсивностью действовать по «универсальной формуле». Выявлять «слабые звенья» – это именно они допускают промахи в работе, снижающие общую эффективность и нервирующие остальных. Вскрывать причину их профессиональной слабости, иногда отыскивая ее под ворохом «человеческих» слабостей и протестов, которые обостряются при любом конфликте. Устранять ее совместными усилиями, стремясь сплотить коллектив и вывести его на новую ступень развития. Эта стратегия поведения в конфликте называется «сотрудничество». Только она способна преумножить потенциал группы и спасти ее от разрушения.

Что делать в случае, если есть очень эффективный сотрудник, который при этом «хронически» конфликтен?

Протесты эффективного сотрудника, принимаемые за «хроническую конфликтность», это выражение его недовольства низким уровнем квалификации остальных. Конструктивное взаимодействие возможно лишь между партнерами, равными (или близкими) по уровню компетентности. Профессиональные «мезальянсы» нежизнеспособны. Подобную ошибку

нередко совершают руководители, пытающиеся исправить положение в компании «скоро и разом», нанимая работника существенно более квалифицированного, чем остальной персонал. Тем самым они уже порождают конфликтную ситуацию: в компании появляется «сильный» и «слабые».

«Сильный», пытаясь поднять дело на доступный и понятный ему уровень, создает проблемы для всех. Ведь проблема – это актуальная задача, для решения которой не хватает имеющихся ресурсов. То, что для «сильного» обыкновенный производственный вопрос, который вполне можно решить, для «слабых» – проблема, заводящая их в тупик: а стоит ли вообще продолжать подобные отношения. Они не умеют справиться с делом и не справляются.

«Сильный», как следствие, недоволен «слабыми», и наоборот. В дальнейшем либо «сильный» работник уходит, выдавленный из коллектива «слабыми», либо формирует вокруг себя группу из наиболее перспективных «слабаков» и занимается повышением их профессионализма. То есть действует по «универсальной формуле». Коллектив раскалывается. Кстати, это одна из наиболее частных причин ситуации, обсуждавшейся чуть ранее – существования в коллективе двух враждующих лагерей.

Выход из этого положения (при такой причине) может быть только один. Нужно разделить два этих лагеря организационно и функционально, предусмотрев для них производственные задачи разного уровня сложности, адекватные их квалификации. И процесс выравнивания профессионального уровня всего коллектива осуществлять постепенно и осторожно, рекрутируя то одного, то другого «слабого» в команду «сильных», а кого-то, наоборот, направляя на усиление «слабого» лагеря.

Как правильно управлять топ-менеджером^[80]

Отношение многих руководителей к индивидуальному подходу в управлении персоналом напоминает попытку ребенка купить мороженое, катаясь на карусели. Уже рука протянута к заветному лакомству... Еще усилие, еще пара дополнительных секунд и оно окажется в руке ... Но нет! Круговорот событий пронесит мимо и увлекает на новый виток деловой жизни.

Сколько было подобных кругов в истории менеджмента – не сосчитать! Сегодня мы переживаем очередную попытку ухватить суть индивидуальной работы с сотрудниками и наконец почувствовать всю ее прелесть и пользу.

И чтобы вновь не отбросить – в который уже раз – этот весьма эффективный инструмент управления бизнесом, так и не поняв его роли и места, нужно изучить его досконально. Научиться пользоваться им в интересах дела.

Благо, что психология – наука, исследующая индивидуальность, потихоньку выходит из длительного кризиса. Она перестает быть отвлеченной «наукой о душе» – пристанищем резонеров и мистификаторов – и превращается в систему реальных знаний о целях и движущих силах поведения людей, а значит, и о способах эффективного управления поведением.

Увы, психологи настолько запугали и одновременно разочаровали общественность, что само понятие «управление поведением» стало чуть ли не ругательным, а призывы к нему безнравственными, совсем как приглашение Адама Козлевича прокатиться на автомобиле по городу Арбатову.

На самом же деле все, что делается разумно, с расчетом, подразумевает управление. Управляют не затем, чтобы развалить, ограбить, лишить жизненных сил управляемый объект. Совсем наоборот!

Управляя предприятием, мы заботимся о его процветании. Управляя автомашиной – применяем известные нам технологии эксплуатации транспортного средства в оптимальном режиме. Управляя человеком – берем на себя обязательства создать ему наиболее комфортные условия для жизни и деятельности, развивать его. Тогда человек, в свою очередь, отдаст организации все, на что способен. Вот истинный смысл «управления поведением».

Однако, добиваясь управленческого результата, следует понимать и учитывать свойства того, кем управляешь. В людях много типичного, повторяющегося. И не все индивидуальные различия существенны для профессиональной деятельности. Но есть в человеке качества, игнорирование которых приводит к драме. И в жизни, и в профессии.

В одной уважаемой фирме меня спросили: «Зачем изучать психологические особенности кандидата на вакантную должность, если он не новичок в своей специальности? Не достаточно ли взглянуть на его послужной список?»

Вопрос резонный. Человек делом доказал, что его существование в профессии не случайно (я заведомо отбрасываю ситуации, когда изложенный в резюме опыт – фикция).

В ответ приведу пример, в котором речь идет не просто о квалифицированном специалисте – о «звезде» рынка! Его долго уговаривали перейти в другую компанию, соблазняли деньгами, льготами, более масштабным поприщем, наконец. Уговорили! Через полгода серьезно разочаровались, еще через год – выпроводили за ворота. Потеряны время, финансы, престиж (скандал нельзя было замолчать) и, главное, вера в то, что вообще когда-нибудь может быть найден хороший топ-менеджер.

А произошло вот что. Взявшись за штурвал организации, где были объединены производство и торговля, новый руководитель резко повысил показатели продаж. Производство к этому подготовлено не было и засбоило, «застонало», как детренированный человек, которого заставили пуститься с места в карьер.

Оказалось, производственную сферу этот управленец знает слабо. Понимая только, что она не подготовлена к взлету продаж, он начал лихорадочно ее перестраивать, чем сразу же нанес урон пусть несовершенной, но все же стабильно до сих пор работавшей системе. Началась паника. Стали увольняться работники.

«Ничего, пусть уходят. Новых найдем. Более квалифицированных», – говорил руководитель, обнаруживая еще и незнание реального состояния рынка труда.

Владелец бизнеса пытался добиться от своего генерального менеджера хоть каких-то планов и отчетов. Тщетно. Выглядело так, будто организацией управляют по наитию, по вдохновению. На критику в свой адрес этот руководитель отвечал одно: «Я поднял уровень продаж. Чего вы еще хотите?»

Стабильности, системности, «прозрачности» управления для всех заинтересованных – вот чего от него «хотели». Мог ли он дать это? – Нет. Он управлял бизнесом, как ученый управляет процессом научного творчества. Это было в его характере.

Творческий подход (когда берешься за гуж, и не знаешь, чем дело кончится) сделал его «звездой», ведь использование только шаблонов, только испытанных схем не выведет из застоя, не позволит победить конкурентов, тоже хорошо владеющих этими схемами и технологиями. А он находил нечто принципиально новое и побеждал, и получал от этого моральные и материальные дивиденды. Но именно это качество – оригинальность ума – делало его несистемным и малопредсказуемым человеком.

«Вы ждете от него планов?» – Спрашивал я владельца бизнеса. – «Это все равно, что пытаться заранее выяснить у вдохновенного поэта, какая строчка в его стихотворении будет следующей – бессмыслица!»

«Но ведь это очень рискованно. Вдруг он развалит компанию, увлекшись своим творчеством на мои деньги?» – тревожился владелец.

Я не мог развеять эту тревогу. Да, действительно, любой творческий процесс чреват не только гениальными находками, но и провалами, которые нельзя спрогнозировать. Все в этом мире диалектично.

Компания отказалась участвовать в эксперименте. Топ-менеджер был уволен и ушел, обиженный и не понявший, что именно ему ставят в упрек.

Вскоре он нашел свое место в другом коллективе.

Похожая ситуация сложилась и в компании, автоматизирующей производственные процессы. С самыми благими намерениями ее менеджеры, тратя немалые средства, отыскивали на рынке труда и в профильных вузах талантливых программистов. Приглашали их на работу, создавая, как им казалось, все условия.

Люди шли, приступали к реализации проектов и... сплошь и рядом нарушали исполнительскую дисциплину. Стало проблемой довести проект до результата, устраивающего заказчика, соответствующего критериям качества. «Гении» отлынивали, занимались другими заказами – кто за деньги, а кто и просто так.

В чем причина? – В том, разумеется, что этим действительно талантливым, креативным людям было просто неинтересно адаптировать шаблонные базовые программы к конкретному производству. Руководители не понимали этого и принимали лишь меры дисциплинарного характера. Ставили надсмотрщиков. А потом – надсмотрщиков за надсмотрщиками...

Каждый взрослый человек обладает сложившимся характером – собственным стилем поведения в обществе. Чего бы ни хотели окружающие, какие бы задачи ни ставили перед ним, человек всегда будет подчиняться своему характеру.

Например, для одного важно, чтобы среда его обитания (буквально все, что его окружает – люди, предметы) была упорядочена. Что, мама с папой его так приучили? – Не обязательно. Родители передали ему по наследству нервную систему, которая не справляется с динамичными, хаотичными информационными потоками. Поэтому если он не сумеет обуздать людей, живущих рядом с ним, не заставит их жить по понятным строгим правилам, не систематизирует предметный мир вокруг себя – его голова «лопнет» от информационных перегрузок.

Он вынужден заниматься организацией, планированием, контролем поведения окружающих, превращением всего, с чем соприкасается, в профессиональные технологии. Все, чем обладает такой человек, становится инструментом достижения этой – самой главной – его цели. Хоть поощрай его за это, хоть наказывай.

Другой зависим от общественного мнения. И снова не потому, что его так воспитали. Просто он наделен нервной системой, которая не может обеспечить стабильную работоспособность, реальную результативность (в том числе – в труде). Сил хватает лишь на создание более или менее впечатляющей иллюзии, имитации результата. Вот откуда такая – пропитавшая все его существо – зависимость от мнения окружающих. Ведь ему важно понимать: поверили они в иллюзию, оценили талант имитатора

или нет. От этого зависит включенность человека в общественные отношения, его благосостояние.

Третий, напротив, не нуждается ни в чьем одобрении. Он, словно, танк, идет вперед, направляясь к заветной цели, в которую безгранично верит. В основе подобного поведения – сильная психическая организация, хорошая энергетика и... замедленное переключение интеллекта с одной задачи на другую. Да, именно эта медленная переключаемость фиксирует мозг на одной цели. Не будь ее – не было бы целеустремленности...

А ведь есть еще четвертый, и пятый, и шестой, и седьмой... Существуют также повергающие многих в уныние «смешанные варианты». Но главное, характер человека можно определить. Даже если он не вписывается в какой-то один типаж и представляет собой смесь из различных поведенческих тенденций. На помощь приходит правило: «человек в каждом своем поступке проявляет все подробности своего характера». Нужно только уметь их увидеть.

Разве не было видно сразу, что креативность приглашенного управленца – «звезды» рынка – зашкаливает? Достаточно было посмотреть, как необычно он одет, как странно, нелепо жестикулирует, как употребляет слова, нередко искажая их точное значение, – ведь все это свойства творческих натур.

Разве скрыта от глаз аккуратность, чистоплотность, организованность рабочего места человека, заботящегося о структуре среды обитания? Нужна ли какая-то особая прозорливость, чтобы понять, как ревностно он охраняет свою территорию (в широком и конкретном смыслах)?

Неужели зависимость от мнения окружающих не очевидна в стремлении красиво, модно одеться, проехаться на престижном авто, пообщаться с популярными людьми?

Увидеть все это можно. Более того – необходимо, чтобы, поняв, с кем имеешь дело, создать человеку условия для его наиболее полной реализации. Пусть креативный человек ищет новые, нестандартные пути, а организованный превращает удачные находки в технологии. Целеустремленный пусть движется к важному для всех результату, а «имитатор» создает ему привлекательный (для инвесторов) имидж...

Любой склад характера – достоинство. Недостатки возникают как следствие ошибок в управлении людьми.

Так, например, подвижность, жизнерадостность, низкая тревожность – превосходные качества для установления самых разнообразных коммуникаций и в то же время очевидные недостатки для рутинной, монотонной работы, требующей аккуратности и прилежания.

Умение взаимодействовать с людьми с учетом их характеров – залог эффективного управления организацией.

Существует закономерность: организацию, которая дает человеку возможность раскрыть себя, реализовать свой характер, он воспринимает, как реципиента ресурсов, а все остальные организации – как доноров. И ведет себя соответственно.

В организацию-реципиента он приносит все, что только может: свой интеллект, опыт, время, энергию, а если в ней нет компьютера, то и собственный компьютер. Из организации-донора ресурсы изымаются. Деньги – незаработанные, но регулярно получаемые в кассе, интернет, мебель, папки, лампочки и батарейки... Тот, кто, игнорируя характер работника, не создает ему условия для реализации в труде, – превращает компанию в донора ресурсов. Для кого? – Для семьи работника. Возможно, для другой профессиональной организации...

В этом существе и пафос индивидуального подхода к управлению персоналом.

Как сделать обучение работников полезным для работодателя?^[81]

Как превратить обучение сотрудников в действенный способ их мотивации? (Речь идет не об обучении совсем молодых сотрудников, вчерашних студентов, а об опытных работниках.)

Превращений не требуется. Профессиональное обучение, повышение квалификации объективно является важнейшим мотивирующим фактором трудовой деятельности. Для всех работников, на всем протяжении жизни в профессии. Но чтобы это утверждение не звучало, как пустая агитация, необходим более обстоятельный разговор.

В российском менеджменте под «мотивацией» принято понимать, в основном, материальное стимулирование работников предприятия к результативному труду.

Временами руководители пытаются применять с той же целью моральное поощрение, но и оно не мыслится сегодня без дополнительных премиальных начислений и ценных подарков. Опять же все сводится к стимулирующим выплатам. Проще говоря, к деньгам. В результате затраты на персонал в организациях непомерно растут от квартала к кварталу, что вызывает обоснованную тревогу у рационально мыслящих управленцев.

Повышается ли пропорционально росту ФОТа производительность труда? – Как правило, нет. Почему? – Да, просто потому, что любой человек работает так, как может. Перефразируя известный анекдот, каждый «готов дать лишь то, что способен дать». Выше головы – не прыгнешь ни при какой внешней стимуляции.

Поэтому увеличение заработной платы работникам без повышения уровня их профессионального мастерства приводит к бесцельному разбазариванию потенциала компании, созданного стараниями ее сотрудников.

Но если не заработная плата, что же тогда по-настоящему влияет на профессиональную мотивацию? – Умение работать и возможность развиваться в профессии.

Всегда необходимо помнить, что трудовой коллектив, предприятие – не только место, где зарабатываются деньги. Это одна из наиболее значимых для человека социальных групп. Именно здесь, за счет ресурсов, технологий, эксплуатируемых и преумножаемых совместно, всеми участниками производственного процесса, и происходит основное развитие личности. А это – важнейшая из человеческих потребностей.

Мы живем в функционально-целевом мире. Наша роль в общественном разделении труда – и есть наше место в жизни, мерило уважения, социальной востребованности, счастья (ведь счастье – не что иное, как соучастие в производстве благ, полноценное социальное партнерство!).

Вот почему каждому – осознает он это или нет – так важно состояться как профессионалу. Вот почему каждый работник ждет от своей компании создания условий для профессионального роста. А если он рассчитывает только на деньги – значит, не верит в компанию, не связывает свое будущее с перспективами этой организации. Не понимает, какую роль она способна сыграть в его личностном развитии.

В социально-психологической терминологии компания в подобном случае не является для работника *референтной* группой. Проще говоря, он может удовлетворить свою потребность в развитии и без нее, взаимодействуя с теми социальными группами, которые для него, наоборот, референтны. Объективная закономерность заключается в том, что человек – кем бы он ни был – стремится использовать возможности *нереферентных* групп для укрепления потенциала референтных.

Так, например, работник, в профессиональный рост которого компания не инвестирует средства, очень скоро теряет интерес к развитию самой компании и начинает использовать ее исключительно как «дойную корову».

Полностью оправдывая себя морально (а как же иначе? – ведь он не получил то, на что вправе рассчитывать!), работник забирает из организации все доступные ему ресурсы: деньги, время, информацию, связи, материальные ценности... И уносит их. Куда? – Домой, в семью, или в другую профессиональную организацию, членом которой он хотел бы стать в будущем.

Теперь, надеюсь, понятно, почему стремление сотрудников к профессиональному развитию, к постоянному совершенствованию в избранной специальности является свидетельством их нормальной социальной адаптации. Перспективный для компании работник сам настаивает на необходимости повышения квалификации. Он хорошо понимает, что темпы его индивидуального развития во многом определяют поступательную динамику компании в целом. А это, в свою очередь, открывает перед ним новые, более широкие, возможности.

Напротив, отсутствие такого стремления, необходимость уговаривать, убеждать сотрудников пойти учиться, говорит об управленческом кризисе в компании, негативно влияющем и на организацию, и на людей, в нее входящих. И наличие опыта трудовой деятельности не мешает, а способствует стремлению к профессиональному росту. Именно опытные работники понимают, что труд – это процесс, который требует постоянной актуализации знаний и умений, в котором на прошлых заслугах далеко не уедешь. Понимают это лучше всех, если они – действительно опытные работники, а не обитатели профессионального «болота», привыкшие годами убивать время от зарплаты до аванса.

Какие причины обычно заставляют работодателей инвестировать в обучение сотрудников?

Хорошо, если эти инвестиции отражают стремление руководителя взять под контроль процессы, протекающие в профессиональной организации, и не допустить кризисов и конфликтов. Ведь причина у всех социальных кризисов одна: некомпетентность партнеров по взаимодействию. Постоянная борьба с некомпетентностью – вот на что должны быть нацелены усилия в сфере управления персоналом!

К сожалению, нередко мысли о необходимости повышения квалификации сотрудников появляются у руководства, когда кризис уже наступил, а то и перешел в череду конфликтов: с владельцами бизнеса, с деловыми партнерами, с клиентами. Когда некомпетентность многих работников стала очевидной и привела к экономическим потерям.

Но еще большее сожаление вызывают, если можно так выразиться, «псевдоинвестиции» в развитие – вложение средств в обучение как дань моде, традиции, отчетности по исполнению распоряжений зарубежных штаб-квартир... Тогда это происходит формально, без особого смысла. Хочется, чтобы руководители всегда отдавали себе отчет в том, что профессиональное обучение – это серьезный, действенный и на самом деле

весьма недешевый инструмент управления. Его нужно применять с всесторонне продуманной целью.

Какие способы обучения наиболее эффективны, на ваш взгляд, и почему?

Эффективность обучения определяется целым рядом взаимозависимых условий, важнейшим из которых является целесообразность. По этому критерию следует оценивать и способы предоставления профессиональных знаний, формирования навыков и умений.

Прежде чем приступать к учебе, необходимо проанализировать, какого рода профессиональную некомпетентность она призвана устранить.

Если в ходе анализа выяснится, что речь идет о недостатке системных знаний о профессии (специальности), об актуальных тенденциях ее развития, освоении новых сложных технологий – не обойтись без лекционного курса, подкрепленного семинарскими занятиями. Навыки формируются и закрепляются в ходе практикумов – тренингов, где теория сведена к минимуму. Более сложные поведенческие комплексы – умения – отрабатываются, в частности, в деловых играх, где обстановка и требования к участникам приближены к реальности. Образцы этих навыков и умений демонстрируются и обсуждаются в ходе мастер-классов. Разумеется, очная форма обучения результативнее заочной; активное усвоение знаний дает больший эффект, чем пассивное слушание...

Какие способы обучения бесполезны?

Любые, осуществленные непрофессионально. Сколь бы ни были разнообразны формы учебы, их должно сближать одно – высокий уровень мастерства лекторов, преподавателей, тренеров, специалистов по игровым технологиям обучения. Специалист, занимающийся профессиональной учебой, обязан быть не только эрудитом-книголюбом (что вовсе не возбраняется), но прежде всего, он должен быть погружен в реальную деловую практику (как управленец, консультант, коуч), со всеми ее достижениями и ошибками. Он призван находить решение проблем, возникающих в профессиональных организациях, систематизировать полученный таким образом положительный и негативный опыт и передавать его всем заинтересованным. При этом он должен уметь донести эту информацию до слушателей наиболее адекватным способом, обладать артистическими способностями, если угодно, харизмой... Как справедливо сказано: «Учиться хочется у того, кто сам состоялся в жизни, в профессии».

Каких ошибок нужно избегать при обучении?

Ошибка организаторов обучения – не понять до конца его цели, не оценить уровня управленческой культуры компании-клиента. Мы говорили о том, что профессиональная учеба – действенный инструмент для устранения некомпетентности персонала. Но компетентность – понятие относительное. И здесь важно соблюсти баланс, не нарушить равновесия внутри организации. Если в результате проведенного обучения одна часть сотрудников окажется существенно компетентнее другой – возникнет почва для конфликта. Произойдет группирование сотрудников по уровням профессиональной компетентности, владения актуальными технологиями. «Сильные» не захотят работать со «слабыми» – и в этом тоже проявление объективной закономерности. Так бывает всегда. Взаимодействие в обществе осуществляется на паритетных (равноправных) началах. Нет паритета – нет взаимодействия. Развитой компании подобная перспектива не грозит, но для организаций со средним и ниже среднего уровнями управленческой культуры должна быть тщательно выбрана не только тактика, но и стратегия обучения персонала. Чтобы не навредить.

Бывают ли лишние знания? В каких случаях знания можно назвать лишними?

Опять же, вопрос целесообразности. Если цель профессиональной учебы определена правильно, четко и ясно – проблема «лишних» знаний отпадает сама собой. Поэтому не бывает эффективного обучения без предшествующего ему анализа управленческой ситуации.

Следует при этом понимать, что ограничение объема усваиваемой информации неизбежно приводит к ограничению области профессиональной ответственности (компетенции). Иными словами, компетенция имеет свойство сужаться до размеров реальной компетентности. Что усвоили – тем и будете оперировать, за такой участок и сможете отвечать. Скажем, если по должности вы – финансовый директор, а владеете, в лучшем случае, технологиями главного бухгалтера, или, будучи генеральным директором компании, объединяющей торговлю и производство, хорошо знаете только продажи, – то вам не избежать сужения компетенции. Со временем вы станете – фактически – бухгалтером и продавцом, а на месте незаполненных зон ответственности в организации образуются зияющие пустоты, которые будут заполняться управленческими суррогатами.

Кстати, это универсальный принцип. Например, если вы посчитали лишним брать с собой в командировку вечерний наряд и ограничились исключительно деловым костюмом – не удивляйтесь, если торжественный прием пройдет без вашего участия. Так что прежде чем объявлять какие-то знания лишними, нужно подумать: не придется ли потом их у кого-то занимать или от чего-то отказываться?

Должен ли дополнительно обучаться топ-менеджмент, и в каких случаях?

Топ-менеджмент должен учиться управлять. А как же иначе? Низкий уровень управления – основное зло современного российского бизнеса. Бизнес у нас диктует условия менеджменту, а не наоборот, и это неправильно. Если раньше – лет десять назад – предприниматели радовались перспективе вести дела с партнерами из так называемых цивилизованных стран, то сейчас проявленный западной компанией интерес к российскому предприятию – нередко тревожный сигнал для последнего. Что если отберут «бразды правления»? Волнения не напрасны – там, на Западе, в целом лучше умеют управлять. А закон эффективного управления требует, чтобы ресурсы (в широком смысле) доставались тому, кто наиболее компетентен.

Не можешь достичь требуемой экономической и социальной эффективности, используя предоставленный тебе обществом инструментарий? – Отдай его (этот инструментарий) другому! Тому, кто сможет. И бесполезно доказывать, что ты сам, своими руками и головой, создавал все, чем пытаешься не очень умело оперировать. Прошлые заслуги не учитываются.

Наука и практика управления шагают вперед семимильными шагами. То, что совсем недавно мы воспринимали с восторгом новообращенных, сегодня уже неактуально. Взгляды меняются, открываются новые обстоятельства.

Казалось, только мы научились, не моргнув глазом, увольнять неугодных сотрудников, как оказывается, что их надо беречь, инвестировать в них средства, развивать, поскольку рынок труда пуст. Казалось бы, только освоили систему материального стимулирования, скажем, продаж, как вдруг выясняется, что «продажники» только делают вид, что продают свои усилия за деньги, а на самом деле, как и все остальные, жаждут полноценного личностного развития. И если не получают его (в частности, не постигают мастерства своей профессии), то деньги берут, а продажи проваливают и уходят в другие компании.

Дошло до того, что корифеи американского управленческого коучинга теперь твердят нам со страниц своих недавно написанных книг, что мотивировать работника на выполнение производственного задания можно – нет, не долларом! – а только добившись от него полного понимания смысла этого задания. И это при американской-то прославленной меркантильности!

Так что учиться надо всем. И топ-менеджерам – больше, чем кому бы то ни было.

Харрасмент^[82]

Здравствуйте! С вами Виктор Пономаренко. Мы снова бросаем вызов невздам и разочарованиям и уверенно заявляем: «Жить легко!».

Однако вряд ли с этим оптимистическим утверждением согласится тот, кто унижен. Чья свобода и право выбора бессовестно попираются, на кого оказывают давление с позиции силы, угрожают, заставляя поступиться самым дорогим – своей честью и достоинством.

Сегодня мы поговорим о сексуальных домогательствах на работе. Есть такой англоязычный термин – «харрасмент». Им обозначают, прежде всего, сексуальные домогательства с использованием служебного положения. Несмотря на английские корни, это слово быстро прижилось во всех уголках мира, вошло во все языки, поскольку актуальность проблемы весьма и весьма велика. Актуальна она и для нашей страны.

Примеров сексуальных приставаний начальников к своим подчиненным великое множество. Увы. И кажется, что нет способов с этим бороться, кроме наказаний, кроме общественного осуждения этого отвратительного явления. Да и как бороться иначе? И с чем? С человеческой сексуальностью? – Так она в принципе непобедима. Надо только учить людей обуздывать ее там, где ее проявления неуместны. А тех, кто не понимает, – наказывать. Однако, как видно из практики, – как ни наказывай, ничего не помогает. Разве что на время.

Так давайте же разберемся, в сексуальности ли тут дело? Да, очевидно, речь идет о средствах из области сексуальных отношений. Но каковы цели харрасмента?

Вы спросите, что мне неясно? Ведь понятно же, какие цели. Дурное дело не хитрое. Однако не торопитесь с выводами. Тот, кто, не утруждая себя размышлениями, спешит дать явлению банальную оценку, рискует в очередной раз наступить на одни и те же грабли. Если мы неправильно понимаем происходящее, то мы обречены на ошибку при выборе стратегии нашего поведения. В харрасменте не так все просто, уверяю вас. Рассмотрим типичный пример.

На консультацию пришла Ольга. Она задала вопрос: «Что делать, если к тебе пристаёт начальник? Как отказать корректно, не создавая себе проблем?»

Несколько слов об Ольге. Ей двадцать три года. Она – стройная миловидная девушка, модно одетая, привлекательная. Работает секретарем-референтом у генерального директора коммерческой фирмы. В этой должности около трех месяцев. До этого тоже работала секретарем, но в другой компании, где условия труда были похуже: зарплата меньше, от дома далеко. Поэтому Ольга нашла для себя через интернет более подходящую вакансию, выдержала конкурс и была принята на новую работу.

Вначале все складывалось хорошо. Ольге понравился офис – удобный, респектабельный. Коллеги приняли ее доброжелательно. Оказались милыми людьми. Характер служебных обязанностей тот же, к какому она привыкла: сортировка документов, планирование рабочего дня шефа, деловые коммуникации, гостеприимство – «чай, кофе». Ничего сверхъестественного. Все как обычно.

Понравился шеф. Он произвел на Ольгу хорошее впечатление еще на собеседовании. Приятное лицо, одет со вкусом, можно сказать, элегантно. Стройная фигура. Правильная, четкая речь. Держится уверенно. Может быть, немного позер: дает понять свое превосходство, любит долго, красиво говорить, явно стремится быть в центре внимания. Но это беда небольшая. Главное, что выглядит, как и должен выглядеть начальник – деловой, властный, строгий, но не мелочный. И мужчина вполне симпатичный.

В общем, начало работы на новом месте было неплохим. Проблемы начались потом. Возможно, проблемы – это чересчур громко сказано. Но тем не менее. В отношении начальника к Ольге вскоре произошли заметные для нее перемены.

От делового тона, который был выбран ими с первых дней совместной работы, ее шеф (назовем его Анатолий) стал все более переходить к другому. Нет, не к фамильярному, что не испугало бы Ольгу. Ее прежний начальник звал ее по имени, на «ты», позволял себе беззлобно подшучивать над ней – и это ее не напрягало. В этом не было ничего оскорбительного. Анатолий же мягко, но настойчиво вторгнулся в ее интимный мир.

Сначала он стал говорить ей безобидные, даже приятные комплименты. Ольге нравилось, когда Анатолий хвалил ее вкус, ее манеру одеваться. Но потом она услышала мнение шефа и о своей фигуре, и о ее, так сказать, деталях. Анатолий стал позволять себе давать Ольге советы по поводу нижнего белья, при этом он говорил, что бы ему хотелось увидеть на ней. Впрочем, эти слова не имели продолжения. Анатолий не торопился с

откровенными приставаниями, но Ольга опасалась, что дело может дойти и до этого.

Несмотря на то, что она высоко оценивала внешнюю, по крайней мере, мужественность Анатолия, она вовсе не собиралась с ним флиртовать, а уж тем более вступать в сексуальную связь. У нее было свое представление о том, какой мужчина ей нужен. У нее был друг, которому она не собиралась изменять.

В общем, дело приобретало неприятный оборот. Зная уже, как болезненно самолюбив Анатолий, она боялась его реакции на ее отказ. Она предполагала, что если шеф не добьется от нее благосклонности, то может, разобидевшись, уволить ее с работы. Именно поэтому Ольга молча выслушивала оценки Анатолия в ее адрес, которые приобретали раз от раза все более эротический характер. Она не реагировала, делала вид, что не слышит, старалась перевести разговор в деловое русло. Анатолий не унимался. Казалось, отсутствие реакции на его слова только распалили его.

Что будет дальше? От этой мысли Ольге становилось неудобно. С этим она и пришла к психологу. Как ей помочь? Как помочь многим женщинам (а подчас, и мужчинам), которые становятся объектами сексуальных домогательств? – Только подходя к этому явлению с управленческих позиций.

Любое поведение имеет мотив. Иными словами, все, что предпринимает человек, ему зачем-то нужно. Поэтому, прежде чем высказать начальнику, как вы относитесь к его приставаниям, следует подумать: а почему он пристаёт именно ко мне? Чего добивается? Словом, как в песне: «Ты скажи, че те надо?»...

Если это проявление естественного мужского интереса к женщине, то и отказывать этому человеку нужно не как начальнику, а как мужчине. При чем здесь статус? Желательно, конечно, при этом не оскорбить его мужественности. И разумеется, придется учитывать его характер.

Так, демонстративный, с яркой внешностью, заметный мужчина стремится не столько к обладанию женщиной, сколько к привлечению дополнительного внимания к своей персоне. Отказывать таким нужно, предварительно осыпав их комплиментами: и красавец он, и умница, и превосходный руководитель... Хвалить не только в глаза, но и в кулуарах, среди коллег, убеждая общественность в том, что вы в восторге от своего начальника. Человеку, стремящемуся к эффектной самопрезентации, ничего другого и не надо. У него на самом деле нет «лишней» энергии на амурные отношения. И он вполне спокойно отнесется к отказу в интимной близости, произнесенному один на один, негромко, с оттенком сожаления: увы, и рада бы, «но я другому отдана, и буду век ему верна».

Есть мужчины иного склада – темпераментные, легко возбудимые, энергичные, подвижные, оптимистичные, несколько грубоватые... Такие весьма активно интересуются женщинами как исключительно сексуальными объектами. Не обращают внимания на их психологическое состояние. Они, как правило, не слышат слов отказа и не скрывают своих намерений. С такими людьми бесполезно разговаривать, пытаться убедить их в своем праве на выбор. Таким лучше, просто, «тупо» отказывать, не объясняя причин, не пытаясь смягчить своего отказа. Эти мужчины в принципе не злые и не слишком привязчивые. Они не затаят обиды и не будут пытаться запугать, используя свое служебное положение. Поняв, что женщина не отвечает взаимностью, они легко переключатся на более податливый и «заводной» объект. В одиночестве они не останутся.

Вы спросите: «А разве не бывает мужчин агрессивных и злопамятных, для которых склонить женщину к сексу сродни военной победе, торжеству над другой личностью? Разве не стремятся они при этом сломить сопротивление женщины любой ценой?»

Да, конечно. Таких мужчин тоже немало, особенно среди начальников. Но мотивы их поведения сложнее. Для таких мужчин важнее всего... функциональность и предсказуемость тех, кто рядом с ними. Это значит, что они, во-первых, не терпят малокомпетентных людей, плохо справляющихся со своими служебными обязанностями. Во-вторых, они почти физически боятся своенравных, неуправляемых, независимых, а следовательно, по их мнению, ненадежных подчиненных. И приставание для таких начальников – не жажда секса на работе, а инструмент управления. Внутренне они даже протестуют против столь «непрофильного» использования рабочего места.

Объектами их сексуальных домогательств рискуют стать те, кто не проявляют уверенного профессионализма, часто ошибаются. «На что она вообще способна?» – с раздражением думает начальник в подобной ситуации о своей подчиненной. И если подчиненная, себе на горе, еще и специально подчеркивает свои женские достоинства (одеждой, прической, косметикой), ошибочно полагая, что секретарь обязана быть сексуальной, – жди неприятностей. Почему ошибочно? «Как вы яхту назовете, так она и поплывет», – поется в известной песенке. Если секретарь, не блещущая профессионализмом, делает акцент на своих прелестях, то к ней и будут относиться не иначе, как к обладательнице прелестей. Увы, такова природа людей и их отношений. Так что на работе элегантности – «да», сексуальности – «нет».

Агрессивным начальникам свойственен еще один вариант поведения. Сексуальные приставания используются ими как способ добиться

послушания, лояльности от своего секретаря, обезопасить себя от «удара с тыла».

Обратите внимание: снова их целью является не секс как таковой, а возможность таким способом управлять служебными отношениями.

Как вести себя с этими руководителями? – Дать им то, чего они хотят. Ведь не секс же им нужен, как мы убедились! Им необходим деятельный помощник – верный, управляемый, надежный. Согласитесь, интим здесь совершенно ни при чем.

Более того, намек на сексуальные отношения со стороны своего компетентного, испытанного секретаря заставит таких мужчин-начальников нервничать, недоумевать. Ведь их важнейшим психологическим свойством является функциональность, как мы помним. Они весьма уважительно относятся к должностной позиции, реализуемой профессионально, как следует.

По глубокому их убеждению, секретарь – это именно секретарь, а не наложница. В наложницы они готовы зачислить лишь нерадивого секретаря, ни на что более, по их мнению, не годного. Вот почему, кстати, многие женщины, которых в функциональных командах воспринимают исключительно как классных специалистов, страдают от противоположного – от отсутствия внимания мужчин к их женским достоинствам.

Поведением людей, живущих и работающих рядом с нами, надо уметь управлять. Так же, впрочем, как и своим собственным поведением. Ведь управляем же мы автомобилем. Садясь за руль, понимаем, что к чему, на какую педаль нужно нажать, какой рычаг переключить. Если машина начинает капризничать, мы анализируем причину поломки и стараемся ее устранить. Умеем управлять бытовой техникой, обращаться с телефонами, компьютерами, музыкальными и слесарными инструментами... И хорошо понимаем: если что-то делаешь не по правилам – поломка неизбежна. Почему же мы не стремимся управлять людьми? А если стремимся, то в каких-то, мягко говоря, экзотических формах?

А между тем наше поведение базируется на вполне понятных основаниях, оно целесообразно, оно объективно должно быть направлено на сотрудничество с окружающими. Это, если хотите, важнейшие признаки психического здоровья: целесообразность поступков и уживчивость.

Чтобы жить легко, надо понимать людей. Не придумывать их себе, а понимать. И принимать такими, какие они есть на самом деле. Не бывает плохих характеров. Не бывает заведомо подлых поступков. Любой, кто с точки зрения окружающих поступает некрасиво, безнравственно, на самом деле руководствуется, как ему кажется в тот момент, благой целью.

Помните, как в сказке Ершова про конька-горбунка главный злодей говорит: «Если что, так я и пулю, не сморгнув, сумею слить – лишь бы дурню досадить!» Заметьте, он не говорит себе: «Я совершу подлость». Он говорит: «Хочу досадить дурню». То есть человеку, которого он презирает, которого считает неуместным при дворе. На самом деле в словах «злодея», в его позиции была правда. «Дурень», обосновавшийся при царском дворе, так повел дело, что царь вскоре погиб страшной смертью. «Бух в котел и там сварился!» Мороз по коже, если вдуматься. И кто в этой сказке прав, а кто виноват, согласитесь, сейчас не так очевидно, как в детстве.

Так что не будем записывать всех и каждого в подлецы. А даже если кто-то действительно совершает низкий поступок, то прежде всего, потому, что не знает другой технологии, красивой и нравственной.

Как в нашем случае. Анатолий ведь не хотел унижать Ольгу. Он – человек демонстративный, нуждающийся в общественном признании, хотел возвыситься в ее глазах, в глазах окружающих. Он хотел доказать всему свету, что его жизнь удалась, что он состоялся как мужчина. «Смотрите, какой у меня начальственный кабинет! Какой респектабельный внешний вид! Смотрите, какая у меня сексапильная секретарша! А ведь у нас с ней... того... шуры-муры!» Его приставания к Ольге, таким образом, были вовсе не обязательны. Их цель могла быть достигнута совсем по-другому, иным способом. Что и получилось в итоге.

По совету психолога Ольга перестала отмалчиваться, когда Анатолий начинал восторгаться ее женственностью. В ответ она наговорила ему ворох комплиментов, нахваливая в нем то, что ей действительно нравилось. Она стала обсуждать Анатолия – разумеется, достойно, в рамках приличия – со своими коллегами-женщинами. Их восхищенные голоса слились воедино. Что говорить, Анатолий был заметным мужчиной и неплохим начальником. Душевное равновесие участников назревавшего конфликта восстановилось. Анатолий хотел получить признание – он его получил.

И это – совершенно реальная история. До свидания. Живите легко!

Трудоголизм персонала – симптом ошибок в организации бизнес-процессов^[83]

Трудоголизм – сложное, внутренне неоднородное явление. Чтобы правильно в нем разобраться, нужно разграничить по крайней мере два типа так называемых «трудоголиков».

Есть люди, для которых результат их труда приобретает особое значение. Именно результат, а не процесс. В нем они воплощают все лучшее, что в них есть. Воспринимают его как неотъемлемую часть своей личности. Отказаться от достижения результата, таким образом, для них все

равно, что отказаться от самих себя, от своих принципов, основополагающих жизненных ценностей.

Люди подобного склада работают не покладая рук. В их жизни труд не просто занимает место, вся их жизнь – труд. Они продолжают работать (как минимум думать о работе) везде – в офисе, на производстве, дома. Там, где другие едят, спят, укрепляют здоровье, развлекаются. Такими были, например, Иван Петрович Павлов, Сергей Павлович Королев. Таков инженер Треухов – персонаж известного романа Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев». О своей мечте – пустить в городе трамвай – он думал неотступно, годами. Когда стирал, когда готовил пищу. И трамвай в конце концов был пущен.

Эти люди, как правило, добиваются своего. Их неумная энергия производит на окружающих сильное впечатление. Они выглядят одержимыми, фанатиками своего дела. Многие считают их трудоголиками. Но это не истинный трудоголизм. Ведь описанный образ жизни не приводит к разрушению личности, наоборот – развивает ее.

Истинные трудоголики – люди иного сорта. С точки зрения психологии их отличает относительно невысокая работоспособность нервной системы, а также склонность углубляться в процесс, который они осуществляют. Их психика как бы застревает на деталях, на всех – важных и второстепенных – подробностях этого процесса. Они не могут отвлечься от текущей деятельности, вязнут в ней, как в болоте.

Эффективность трудоголиков, как правило, невысокая. Они часто пребывают в состоянии непродуктивного возбуждения. Им сложно сосредоточиться на деле, вникнуть в его суть, направить усилия на цель. В лучшем случае, они совершают какие-то заученные, стереотипные действия. Эксплуатируют собственные, ранее приобретенные, навыки. Но в профессии не развиваются. Их отношение к работе напоминает отношение азартного игрока к игре. Трудоголики понимают, что их непрерывное участие в производственном процессе не приносит значимого результата, порой – вредит делу, но прекратить это не могут.

Симптомом каких недоработок может быть трудоголизм: нерационального использования времени в компании, низкой производительности труда и результативности, плохих коммуникаций в компании (проблем и задержек с прохождением информации и пр.)?

Безусловно, рациональная организация труда, четкое распределение служебных обязанностей, координированная работа сотрудников и, самое главное, внятная и доходчивая постановка цели – все это существенно

препятствует развитию трудоголизма. Ведь трудоголизм – это еще и подсознательная имитация напряженного труда, продуктивной занятости, создание иллюзии востребованности. Если руководство сделает все, чтобы сотрудники были по-настоящему заняты и востребованы, то в иллюзии отпадет необходимость. Даже у тех, кто к ней психологически склонен.

Как работодателю следует относиться к трудоголикам, чтобы поощрять их полезные усилия, но одновременно избежать оплаты сверхурочных часов?

Если речь идет о целеустремленном, инициативном работнике, для которого достижение цели и ее постоянное укрупнение – не обязанность, а потребность, то относиться к нему надо, разумеется, хорошо.

Следует только помнить, что таким людям неуютно находиться в подчиненном положении. И дело не в их честолюбии. Они ставят перед собой масштабные цели, которые, во-первых, не достигаются в одиночку и, во-вторых, быстро выходят за рамки первоначальных планов, регламентов.

А это, в свою очередь, означает, что этим людям нужны соратники, подчиненные. И они склонны, сплотив вокруг себя единомышленников, развивать новое дело на базе своей компетенции, которая с каждым днем представляется им все более узкой. Они расширяют свое присутствие в организации, оттягивают на себя ее ресурсы. Пригласите такого человека, скажем, в строительную компанию юрисконсультom, и в обозримом будущем эта компания переквалифицируется в юридическую. По своему складу эти люди – лидеры направлений. Еще лучше – новых направлений в бизнесе. В этой роли их нужно и использовать. В противном случае они могут своей бурной активностью разрушить организацию изнутри.

Что касается истинных трудоголиков, чей труд растянут во времени, но мало эффективен, то организация их рабочего времени в компетенции их непосредственных начальников. С них надо и спрашивать.

Бывает и так, что сотрудники засиживаются на работе до полуночи и, вздыхая, называют себя законченными трудоголиками. А проверка показывает, что они до обеда просто бездельничают, «настраиваются на работу», а потом наверстывают упущенное. Это не трудоголизм. Это его симуляция.

Явно неэффективный, не имеющий результатов трудоголизм: как работодателю бороться с ним?

С истинным трудоголизмом бороться довольно трудно, как и с любым явлением, основанным на вязкости, «тугоподвижности» психических процессов: запойным пьянством, пристрастием к азартным играм и т. п.

Помимо создания полноценной системы управления, о которой говорилось выше, трудоголика можно попытаться «отрезвить»... стрессом. Создать совершенно для него необычные условия, которые взбудоражат его психику, и есть шанс, что она переключится на что-то более продуктивное. Или по крайней мере на что-то, не относящееся к работе. Для этой цели, например, подходят разнообразные так называемые «активности» – мероприятия вне офиса, на природе. Важно, чтобы эти активности были действительно на грани возможностей этого человека. Скажем, прыжок с парашютом или погружение на глубину вполне подойдут.

Приходилось ли вам бороться с трудоголизмом персонала, подчиненных? Как?

Продолжу тему «активностей». Однажды группа руководителей крупной компании выехала для проведения подобного тренинга за рубеж. Многие из топ-менеджеров, несмотря на все усилия аниматоров, ехали, уткнувшись в компьютеры и деловые бумаги. Создавалось впечатление офиса на колесах. Не помогали им отвлечься ни физкультминутки, типа «встаньте, дети, встаньте в круг», ни потрясающие воображение экзотические виды.

Только когда их подняли в горы, на ледник, связали одной веревкой и повели сначала по краю пропасти, а потом заставили спускаться в обрыв немислимой крутизны – разговоры о работе прекратились. Вспоминали только родителей – своих и чужих. И после этого «офис на колесах» прекратил свое существование. Все поняли, что жизнь прекрасна и надо уметь отдавать ей должное. Пока можно.

Выгорание^[84]

В последние десятилетия в обществе все чаще обсуждается тревожащий всех вопрос: способны ли мы справиться с лавинообразно нарастающими нагрузками технократической цивилизации? Все более широкий круг людей ощущает в себе признаки «синдрома выгорания», жалуется на «хроническую усталость». Что же такое «выгорание» и какова природа этой пресловутой «усталости»? – Попробуем разобраться.

Физиологически это принципиально разные состояния. Судя по целому ряду признаков, т. н. «синдром выгорания» возникает у людей с изначально сильной нервной системой. В науке силу нервной системы принято оценивать как способность нервных клеток (нейронов) длительно

выдерживать процесс возбуждения. Иными словами, чем дольше нейроны, не повреждаясь, могут пребывать в возбужденном, т. е. в рабочем состоянии, тем сильнее нервная система. На поведенческом уровне сильная нервная система обеспечивает ее обладателю устойчивую работоспособность, высокую самооценку и стремление к масштабным достижениям.

Однако это вовсе не означает, что люди с сильной нервной системой лучше приспособлены к жизни, чем те, у кого обнаруживаются признаки «слабости»: относительно быстрая утомляемость, тревожность, склонность сомневаться в своих возможностях и строго дозировать имеющиеся психологические и материальные ресурсы.

Природа не допускает «брака». Все, что прошло испытание эволюцией – полезно. Сила и слабость как физиологические характеристики отнюдь не тождественны сильной и слабой способности к адаптации. Говорить о том что сильная нервная система лучше слабой – все равно, что всерьез утверждать, что, например, микроскоп лучше бинокля. Всему – свое предназначение. Есть сила у «слабости» и слабость у «силы». Такова диалектика природы.

«Ахиллесова пята» обладателей сильной нервной системы заключается в небрежном отношении к состоянию психического потенциала – как своего, так и окружающих. Он представляется им неисчерпаемым, безграничным. Зачем жалеть и экономить то, чего много? – С таким убеждением «силачи» живут и работают. И в этом кроется возможность срыва – коварного, незаметно подкрадывающегося и настигающего мгновенно.

У нервной системы есть еще одно важное качество – подвижность. Это качество определяет способность человека переключаться с одной поведенческой задачи на другую. Представим себе, что сильная нервная система обладает плохой переключаемостью, «тугоподвижностью». При таком сочетании все имеющиеся психические ресурсы направляются как бы в одну точку, на одну цель, и при прочих равных условиях результативность поведения существенно возрастает. Формируется целеустремленность, как индивидуальная психологическая особенность.

Люди работоспособные и целеустремленные, упорные, всегда знающие, чего они хотят от жизни, при всех очевидных преимуществах своего характера имеют важный недостаток – они не могут вовремя остановиться, затормозить, взять восстановительную паузу.

Их намерения всегда превышают их возможности. Они живут, сжигая себя. Значительные энергетические (в физиологическом, а не в парапсихологическом смысле) ресурсы психики позволяют им долго поддерживать необходимый для активной деятельности тонус. Однако когда

их ресурсный потенциал оказывается действительно исчерпанным, срыв адаптации наступает сразу. В своем стремлении объять необъятное, сделать сегодня больше, чем вчера, а завтра больше, чем сегодня, эти люди просто «выгорают» – точнее не скажешь. В русском языке есть очень емкое определение данного феномена: «укатали Сивку крутые горки».

«Синдром выгорания» проявляется резким упадком сил: человек вдруг с тревогой осознает, что не справляется и с половиной работы, которую еще недавно выполнял легко, на подъеме. На смену азарту деятеля приходит депрессия, переживание тоски и безнадежности, собственной никчемности. При этом отношение к делу, которому служил, к цели, которой добивался, не меняется – они все так же вожделенны, привлекательны. «Видит, – как говорится, – око, да зуб неймет!»

В противоположность «синдрому выгорания», «синдром хронической усталости» формируется на основе слабой нервной системы. Это не что иное, как защита психики от чрезмерной нагрузки. Нервная система, еще не исчерпавшая свой ресурс, но работающая в режиме перегрузки, таким способом сигнализирует о необходимости сбавить темп, относится бережнее к имеющемуся скромному энергетическому потенциалу.

«Хроническая усталость» – это, прежде всего, изменение отношения к работе, к домашним делам: возложенный на человека круг обязанностей постоянно им недовыполняется, становится ему в тягость, появляется неотвязное желание отдохнуть, отвлечься, сменить род деятельности. При этом кратковременный отдых не добавляет бодрости, а длительный – вовсе расслабляет, демобилизует. Человек словно бы все время пребывает в полусонном состоянии. Но следует отметить, его отношение к себе остается позитивным. Он жалеет себя, сочувствует себе, но не теряет веры в собственное светлое будущее.

Нередко приходится слышать, читать, как люди, напуганные возможностью эпидемий – от СПИДа до «птичьего гриппа» – спрашивают друг друга: **не заразен ли «синдром усталости»?**

Конечно, в прямом смысле заразиться ни «выгоранием», ни «хронической усталостью» нельзя. Но воспринять образ жизни, располагающий к постоянно высоким нагрузкам на организм и психику, – вполне возможно.

Нередко бывает, что сильные личности, психологически склонные к «выгоранию», увлекают за собой (не приказом, так убеждением!) людей не столь энергичных, менее работоспособных, ведомых, чем способствуют развитию у последних хронической усталости.

Любопытно, что, например, руководитель, наделенный качествами истинного лидера (т. е. воспринимающий цель, стоящую перед

организацией, как личную, и достигающий ее не щадя сил) – психологически склонен к «выгоранию». Те же, кто отдают приоритет в руководстве наведению формального порядка, тщательному планированию и/или развитию связей с общественностью, созданию вокруг своей организации социального резонанса (в то время как главная цель ими не сформулирована или лежит где-то на периферии их сознания) – предрасположены к «хронической усталости».

Несмотря на различия, общим для рассматриваемых состояний является истощение или существенная нехватка энергетического потенциала психики. Ведущая причина этого – несоответствие индивидуальных особенностей личности условиям жизни, требованиям профессии. Человек – далеко не универсальная машина. У каждого есть свой набор психологических качеств, которые делают нас, например, потенциально успешными в одной профессии и – они же – обрекают на заведомый неуспех в другой.

При этом качества могут быть самыми разнообразными. Так, живой, оптимистичный и общительный человек выдохнется и завянет, будучи принужден заниматься кропотливой работой, требующей скрупулезности и прилежания. Тревожный – пунктуальный и исполнительный – не выдержит быстрой смены рода занятий, незапланированной новизны. Чувствительный и доброжелательный не справится с необходимостью проверять, досматривать, подозревать, наказывать...

Жаль, мы часто не знаем присущих нам особенностей, теряем связанные с ними преимущества, а то и воспринимаем их как недостатки. И вместо того, чтобы узнать и полюбить себя такими, какие есть, мы боремся с собой, пытаясь переделать собственную природу, создаем иллюзии и очень расстраиваемся, когда не находим им объективного подтверждения. Если бы каждый из нас жил по принципу, сформулированному великим Гете: «Чтобы добиться в жизни чего-то важного, нужно делать то, что дается тебе легче всего. Но делать это изо всех сил!», – не было бы ни «выгорания», ни «хронической усталости».

Как бороться с этими состояниями?

Что здесь решается за счет психических усилий, а что можно разрешить только путем объективных изменений (перестроить организацию, уйти с работы, выйти замуж)?

Во-первых, нужно изучить себя. Понять свое предназначение. Это не просто добрый совет, это – один из атрибутов зрелости личности. Жизнь

«вслепую», а уж тем более борьба с самим собой в попытках что-то переделать, изменить в своем характере, бесплодны и изнурительны.

Во-вторых, следует оценить и рационально расходовать собственные ресурсы. В этом, наверное, и заключается мудрость. Жизнь не прощает небрежности и наказывает за расточительность. Логика мудрости проста: «Утомляют и сжигают человека проблемы. Проблема – это задача, для решения которой не хватает ресурсов. Хочешь жить, не переутомляя себя и не выгорая, – прогнозируй жизненные события (хотя бы основные, принципиальные), заранее готовь ресурсную базу для их обеспечения. Если нужных ресурсов пока нет и взять их неоткуда, найди в себе мудрость отказаться от участия в том или ином событии. Берись за то, что по силам. И тогда вместо изнуряющих проблем получишь всего лишь набор вполне решаемых задач».

Эту формулу знают многие, но следуют ей, увы, далеко не все.

Можно ли избавиться от хронической усталости, уйдя с работы? – Да, если причина утомления заключается в несоответствии качеств личности требованиям профессии. Но уходить надо на другую, более приемлемую, соответствующую твоему характеру, работу. Ни в коем случае нельзя «уходить» из общества, исключать себя из процесса взаимодействия с другими людьми. Человек – социальное существо. Никто из нас не выживает в одиночку. С этой точки зрения крайне важно наладить сотрудничество внутри любой социальной группы – профессионального коллектива, семьи. Способов для этого существует достаточно (это, пожалуй, тема для отдельного разговора), главное, что все усилия должны быть направлены на обеспечение равноправного ресурсного обмена между членами группы. При этом ресурсы понимаются широко: материальные, информационные, эмоциональные, технологические и др. Равноправный ресурсный обмен – основное условие жизнеспособности личности и группы.

Так что удачно выйти замуж, как и удачно найти работу, – означает обрести партнеров, обмен ресурсами с которыми имеет все шансы стать взаимовыгодным, активным, но необременительным, осуществляемым на паритетных началах. Взаимодействовать с теми, кто объективно нужен тебе и кому объективно нужен ты. И в этом – залог не только трудовых и иных социальных успехов, но и сохранности психики.

Примечания

1

В широком смысле этого слова, в значении «производящей» товары, услуги и т. д.

Вернуться

2

Опубликовано в «НЛ Сити» № 11, август-сентябрь 2007 г., автор материала Анна Натитник.

Вернуться

3

Личность – это человек, рассматриваемый с точки зрения его роли в общественных процессах. Чем более обширными инструментами (технологиями, ресурсами) обладает человек, чем быстрее он наращивает свой потенциал во взаимодействии с другими людьми – тем большее влияние на общество он оказывает, тем сильнее, масштабнее его личность. Кто-то важен для всего мира, а кто-то – для своей семьи, родного коллектива. Есть, однако, и те, кто всем в тягость. О них говорят: «ущербная личность».

Вернуться

4

Это важнейший философский вопрос: «Что должно стать результатом совместных усилий людей: выживание вида *Homo sapiens* (и ничего больше, и точка!), или мы все вместе, из поколения в поколение, достигаем некой созидательной, преобразовательной «высшей» цели (которая нам пока не ясна), выполняем «особую миссию», связанную с наличием у нас разума?» Если предположить, что эта «высшая цель», «особая миссия» существует, то возникает ряд новых вопросов. В чем она заключается? Что произойдет, когда эта цель будет достигнута? И, наконец, является ли человек тем самым окончательным и совершенным носителем разума, перед которым поставлена эта цель, или он всего-навсего промежуточное звено в процессе формирования какого-то высоко результативного, неуязвимого для болезней и стихий, абсолютно надежного разумного существа будущего? Есть о чем задуматься, не так ли?.. Если же оставаться в убеждении, что никакой особенной цели у человечества нет, что оно – подобно всем прочим живым существам и их сообществам – озабочено исключительно собственным выживанием (и даже полеты в космос, управление термоядерным синтезом и т. д. – не более чем расширение среды обитания, поиск дополнительных источников энергии, обеспечивающих это выживание), то все сразу выглядит... спокойнее, что ли? Живи себе и давай жить другим. Не об этом ли сказано в священных книгах: «Человек, не возмни себя равным Богу»? Не означает ли это: «Люди, не ставьте перед собой целей преобразовать Вселенную, управлять ею! А не то очень скоро выяснится, что вам это не под силу, что необходимо вашими руками создать таких существ, которые гораздо более чем вы способны достигать масштабных и амбициозных целей, поставленных Разумом. И тогда вам придется уступить им – этим

более качественным созданиям – ваше место на Земле. Так что живите лучше в свое удовольствие, помогайте друг другу, сохраняйте себя, как вид, заботьтесь о потомстве и не старайтесь прыгнуть выше головы...». Вряд ли нам, уважаемые читатели, удастся сформировать по этому вопросу окончательное мнение – слишком он сложен и важен для всех нас. Однако, как бы то ни было, – есть эта высшая (пока непознанная нами) цель у человечества или нет ее, – выживать нам в любом случае необходимо. И только сообща.

Вернуться

5

Американский ученый, родители которого были выходцами из Киевской губернии.

Вернуться

6

Потребность в безопасности, рассматриваемая обычно отдельно от биологических потребностей, на самом деле не что иное, как необходимость предохранить человека от разрушения (деструкции). Поэтому ее смысл, по моему мнению, поглощается частично биологическими, частично – информационно-эмоциональными потребностями, частично – потребностями в дружественном социальном окружении, имеющими ту же цель.

Вернуться

7

Первостепенное значение для жизни человека биологических и информационно-эмоциональных потребностей выражено в известном требовании древних римлян: «Хлеба и зрелищ!». Уверен, что оно осталось в исторической памяти на века не как курьез (надо же, хлеба им мало – еще и зрелищ подавай!), а именно как афоризм, имеющий глубокий, жизненно важный смысл.

Вернуться

8

Кто-то скажет, что человек способен добывать пищу и получать необходимую информацию не из социальной среды, а из дикой природы (например, очутившись на необитаемом острове). Но, согласитесь, технологии выживания, которые он при этом будет применять, достались ему от общества, стали результатом предшествующего социального взаимодействия. И он при первой возможности постарается расширить арсенал приспособительных технологий, вылавливая из воды сундуки с оружием и припасами, бутылки с запечатанными в них полезными письмами (как это происходит в авантюрных романах). Если же он

откажется от взаимодействия – пусть опосредованного – с социумом, начнет приспособливаться к окружающей среде как зверь, то в его облике скоро не останется ничего человеческого, и образ и качество его жизни приблизятся к таковым у диких животных.

Вернуться

9

Н.В. Гоголь. «Мертвые души».

Вернуться

10

Эразм Роттердамский. «Жалоба мира».

Вернуться

11

Томас Карлайл.

Вернуться

12

Социальное партнерство следует понимать как совместный труд над формированием адаптационного потенциала группы, человечества в целом, а не только как участие в дележе созданных кем-то благ, как полагают некоторые. Обретенное благо ценится нами зачастую не самим фактом наличия, а тем, что его качество и размер указывают на степень социальной востребованности обладателя этого блага, на меру уважения, оказанного ему людьми, и т. п. И горе тому, кто получил это благо незаслуженно – случайно или обманом. Общество рано или поздно отнимет этот приз у того, кто его недостоин (не умеет им управлять в интересах всех остальных). И это тоже объективный закон управления. «Наследовать достоин только тот, кто может к жизни приложить наследство» (Гете, «Фауст»).

Вернуться

13

Это о помещике Манилове. Н.В. Гоголь «Мертвые души».

Вернуться

14

Чем конкретно определяется это «наиболее результативное из возможных» направление развития личности – самореализация – мы обсудим позже.

Вернуться

15

Человек, реализующий себя в деятельности, в поведении в целом, получающий от этого удовольствие, но не востребованный обществом – тоже не счастлив. Он может переживать некие эмоциональные суррогаты

счастья, но лишь тогда, когда иллюзорно представит себе общественный интерес к своей жизни, труду, творчеству.

Вернуться

16

Отрицательное качество жизни означает, что не все потребности человека удовлетворены. Положительное – что у человека нет отчетливо неудовлетворенных (фрустрированных) потребностей.

Вернуться

17

Давайте рассмотрим для простоты пример отношений между двумя людьми, допустим, между мужчиной и женщиной, образующими семейную пару. В действительности данная модель развития взаимоотношений вполне корректна и для любых других социальных групп (включая трудовые коллективы, государства). Позже мы сделаем необходимые пояснения.

Вернуться

18

В гармоничных отношениях нет «лишних» ресурсов – все, чем располагает человек, он расходует на своих партнеров. Само появление (переживание наличия) избыточных возможностей говорит о том, что качество жизни в социальной группе снижается, его развитие теряет темп. Над этим стоит поразмышлять, не так ли?

Вернуться

19

Условно, поскольку, напомним, данный график определяет некую обобщенную жизненную ситуацию и не имеет единиц измерения.

Вернуться

20

А может случиться так, что график отношений из точки t_0 сразу пойдет не вверх, а вниз? – Может. Если это будет встреча, например, с грабителем, который отнимет у человека часть его индивидуального адаптационного потенциала (одежду, бумажник и т. д.).

Вернуться

21

И. Ильф, Е. Петров. «Двенадцать стульев».

Вернуться

22

Сомерсет Моэм. «Острие бритвы».

Вернуться

23

А вуз останется лишь в воспоминаниях, окутанных ностальгической дымкой. И тем преподавателям, в лица которых вчера он вглядывался с тревогой и надеждой, сегодня он лишь приветливо и снисходительно улыбнется при встрече. Прошлые заслуги – мы помним – не учитываются. Чтобы быть референтным, нужно постоянно быть актуальным. Когда вуз станет для нашего героя снова значимым? – А когда ему для развития карьеры, повышения статуса понадобится ученая степень (или когда его дети захотят получить там образование).

Вернуться

24

Пусть вам не покажется примитивным пример с яичницей. Мне пришлось наблюдать неприятную сцену, разыгравшуюся между супругами, в ходе которой разгневанный муж то и дело повторял: «Какое еще пюре!?!» При этом он нарочно произносил последний звук в названии блюда не как «э», а как утрированное «е»: «пюре», желая тем самым подчеркнуть свое презрение к этому домашнему кушанью. Причина размолвки оказалась веской. Муж планировал пригласить в гости референтных для него сослуживцев, от которых зависела его дальнейшая карьера, а жена предлагала по этому случаю приготовить картофельное пюре – блюдо, как известно, довольно вкусное, но отнюдь не изысканное. Что поделать – эта юная женщина уверенно умела готовить только пюре! Вдумавшись в эту ситуацию, мы поймем, что протест (о форме которого можно спорить) мужчины в адрес его жены, по сути, означал: «Ты не готова мне помочь в важном для нас обоих деле, от исхода которого, возможно, зависит сегодняшнее и завтрашнее благополучие нашей семьи. Почему? Неужели я прошу о чем-то сложном? Речь идет о банальном званом обеде!» Вот вам и кризис.

Вернуться

25

Выше мы говорили о том, насколько коварной является фаза «плато» в развитии отношений между людьми. Достигнув некоторого – устраивающего нас в данный момент – уровня комфорта, мы не задумываемся о будущем и перестаем наращивать приспособительный потенциал. Это называется «почивать на лаврах». А это уже – предпосылка кризиса. Жизнь будет идти своим чередом, по своему сценарию. И она рано или поздно заставит нас осваивать новые технологии, новые роли. И столкновение с этой необходимостью всегда будет кризисом для тех, кто к ней заранее не подготовился.

Вернуться

26

Существует утверждение, что толчком к развитию в любой области является кризис. Хочется все же думать, что это не жесткая закономерность, а лишь констатация фактов. Действительно, так происходит в подавляющем большинстве случаев («пока гром не грянет, мужик не перекрестится»). Но, по моему убеждению, развитие вполне может осуществляться без кризисов, если заранее готовить себя и членов своей группы к наступлению значимых событий. Ведь, повторюсь, большинство этих событий вполне предсказуемо. Заблаговременно подготовленный потенциал позволит избежать возникновения проблем (а, следовательно, и самого кризиса), и событие станет управляемым, к чему и следует стремиться.

Вернуться

27

Объективное значение этих противоположных интересов, возникающих у партнеров, вступивших в конфликт, мы обсудим позже.

Вернуться

28

По Томасу-Килменну.

Вернуться

29

Представление о том, что попытки ускорить достижение результата ни к чему не приведут, что все в жизни должно складываться само собой, в свое время: «когда хурма созреет, она сама упадет в руки».

Вернуться

30

Сложение и вычитание, умножение и деление – это не только арифметические действия. Это, если хотите, жизненная философия. С этой точки зрения, конкуренция, уступка, избегание и компромисс призывают имеющиеся в распоряжении партнеров ресурсы делить и вычитать. Сотрудничество же – это стратегия сложения и умножения. Оцените принципиальную разницу! Несколько позже мы продолжим разговор о возможности применить стратегию сотрудничества в описанных выше отношениях между дочерью и матерью.

Вернуться

31

Л.Н. Толстой. «Анна Каренина».

Вернуться

32

Л.Н. Толстой. Анна Каренина.

Вернуться

33

Люди, как правило, терпят некачественную совместную жизнь до определенной поры, сравнивая то, что происходит с ними теперь, с тем, что было до вступления в эти отношения, т. е., по нашему графику, со своим состоянием в точке t_0 . Когда становится субъективно хуже, чем было до начала контактов с данным партнером (партнерами), человек решается на разрыв отношений.

Вернуться

34

Напрашивается вывод: когда отношения между партнерами находятся на отрезке t_0 - t_2 , им нужен добрый и мудрый советчик (как сейчас говорят: «коуч»), который расскажет, что и как нужно делать, чтобы не свалиться в «плато»; на отрезке t_3 - t_4 желателен психолог, который разберется в причинах кризиса и подскажет путь к сотрудничеству; на отрезке t_4 - t_5 необходим юрист, знающий, как цивилизованно разделить совместно нажитый адаптационный потенциал. Хотите, воспринимайте это как шутку, хотите – всерьез.

Вернуться

35

Строго говоря, технологии – это тоже ресурсы. Информационные.

Вернуться

36

А какова же цель у компетенции «ребенок»? – Та же. Стать взрослым. Следовательно, нет никаких оснований для пресловутого «конфликта отцов и детей». Напротив, и родители, и дети кровно заинтересованы в одном и том же – в освоении детьми как можно более качественных и разнообразных поведенческих технологий, позволяющих им играть значительную роль в обществе.

Вернуться

37

Полагаю, уважаемые читатели, не все из вас согласились с объективностью этого утверждения. А напрасно! Доступ к общественным ресурсам: финансам, информации, власти и т. д. действительно определяется значением, которое имеет деятельность индивида или социальной группы для общества. Почему, например, правоохранительные органы на определенном этапе развития российского общества утратили свои прежние властные возможности? – Да потому, что законодательство, на страже которого они призваны стоять, существенно отстало от динамики социально-экономических преобразований, от потребностей в модернизации экономики. И в этих условиях ревностно настаивать на применении закона означало ставить палки в колеса реально

существующим, набирающим обороты процессам, необходимым (оставим политические споры!) для страны. Поэтому правоохранителей ограничили во власти. Когда же они вновь займут подобающее им место в обществе? – По мере совершенствования правовой базы реформ, вхождения общества в адекватное его состоянию законодательное русло... Нечто подобное можно сказать и о каждом из нас. Если мы считаем, что общество несправедливо обделяет нас своими ресурсами, следует задуматься, а объективно ли мы оцениваем наш вклад в развитие общественного потенциала (сегодняшний, актуальный – ведь прошлые заслуги не учитываются)? А разве тот, кто, купаясь в роскоши, сталкивается с проблемами избыточности благ, которыми он обладает, не рискует потерять свое благосостояние в одночасье и остаться лишь с тем, что реально соответствует его роли и месту в обществе?

Вернуться

38

Я был знаком с семьей студентов-медиков, которые, поженившись, не замедлили с рождением сына. При этом никто из них не брал академического отпуска. Оба продолжали прекрасно учиться в весьма непростом и требовательном вузе, и каждый по окончании института получил диплом «с отличием». Вот это компетентный подход к делу! Судя по всему, они все рассчитали, мобилизовали имеющиеся у них (и у их старших родственников) возможности, и так устроили свой брак и рождение ребенка, что все от этого только выиграло.

Вернуться

39

Любопытно, что подобная установка (не дорожить тем, что не удалось, что не работает, как следует) затрагивает именно отношения между людьми, а не, скажем, отношения людей к предметам. Вряд ли кто-то бросит свой автомобиль на дороге только потому, что он сломался. Да что автомобиль! – Чайник, и тот отнесут в починку. К предметам, по той или иной причине переставшим функционировать, мы относимся по принципу: «не работает – почини, исправь неполадку», а некачественное партнерство почему-то либо терпим, как оно есть, либо обрекаем на разрушение. А ведь человеческие отношения тоже можно исправить. Это, увы, не всем приходит в голову.

Вернуться

40

Еще раз скажем, что «сильные» и «слабые» в данном контексте – характеристики компетентности людей, а не их психологических особенностей или занимаемых ими социальных позиций. С этой точки зрения компетентный слесарь, «мастер – золотые руки», которому нравится

его работа, сильнее некомпетентного высокопоставленного чиновника. Социально неустроенный «высоколобый» интеллектуал слабее человека заурядных умственных способностей, имеющего работу и семью. Словом, «сильный» – не тот, кто мужественно и стойко переносит удары судьбы, а тот, кто не дерется с судьбой, а управляет ею.

Вернуться

41

Пьеса М. Горького «На дне».

Вернуться

42

Знатоки утверждают, что все люди на Земле знакомы друг с другом «через двух человек». Я попытался проверить это утверждение на себе, и оказалось, что через двух человек я, например, действительно знаком и с президентом США Джорджем Бушем (а также с другими членами этой уважаемой семьи), и даже... с Владимиром Ильичем Лениным. А с президентом России Владимиром Владимировичем Путиным, основателем самбо Анатолием Харлампиевым, академиком Велиховым и многими другими знаменитыми и даже историческими персонами – вообще, через одного человека. Вот так!

Вернуться

43

Увы, это путь многих российских компаний. К примеру, где-то есть разработанные залежи полезных ископаемых. Существуют также средства доставки этих природных ресурсов к потребителю. И вот появляются новые собственники и у ресурсов, и у элементов инфраструктуры. Они получают в удел готовый бизнес с его традиционными производственными технологиями, рынками и т. д. Самое главное, они получают в собственность способ удовлетворения потребностей других людей, который не исчезнет никогда, разве что исчезнут сами люди или появится принципиально иная возможность удовлетворять данную потребность. Грубо говоря, есть нефть, есть труба, по которой она течет, и есть те, кому она жизненно необходима. И все это – на века. Счастье тому, кто владеет этим. Ему необязательно изощряться в снижении издержек, в поисках путей повышения эффективности предприятия – ему достаточно лишь вовремя открывать и закрывать «кран». Разумеется, сказанное лишь грубо, повторюсь, отражает действительность. Но по сути отражает верно. Очень многое в человеческих отношениях настолько тесно связано с качеством нашей жизни, отказаться от которого социум уже никогда не сможет, что не важно – управляются эти отношения кем-то специально и квалифицированно или они существуют на уровне самоорганизации. Все

равно, эти отношения не прекратятся. Поэтому бизнес, представляющий собой органичную часть этих отношений, как сейчас говорят, «неубиваем». Это я и имею в виду, когда подчеркиваю самодостаточность и устойчивость подобного бизнеса. Важно, что для его владельцев принципом формирования «команды» управленцев становится не их высокая профессиональная квалификация, а степень их лояльности к собственникам. С чем впоследствии и бывают связаны проблемы управления этим бизнесом, когда он теряет приоритет монополии.

Вернуться

44

Собственно производство я пока исключаю из рассказа. Его база, в т. ч. кадровая, в компании существовала, но, как показали дальнейшие события, и она была далека от совершенства.

Вернуться

45

Если человек профессионально хорошо подготовлен и востребован как работник, но не реализован в своем деле, он неизбежно рано или поздно начнет искать варианты дополнительной активности, поскольку не удовлетворить потребность в самореализации не может. Такой дополнительной активностью часто становятся разнообразные увлечения, хобби. В хобби как явлении, видимо, нет ничего плохого, если оно социально позитивно по своему содержанию, но не следует забывать, что в сутках двадцать четыре часа и энергетические ресурсы индивида не безграничны (мягко говоря). Следовательно, сколько его сил и времени уйдет на увлечение, столько отнимется от работы. Плохо реализованный в профессии человек, занимаясь ежедневным трудом, эксплуатирует себя, свою ответственность, исполнительность. Он тяготеет работой и мечтает о конце рабочего дня, об уикенде, об отпуске, когда ему будет позволено, наконец, предаться любимым увлечениям. Как хотите, но это не есть истинная компетентность. Работник «по обязанности», как правило, многое упускает из того, что необходимо для профессионального развития. Вспоминая наш график, можно сказать, что он заинтересован в продлении фазы «плато» – а это путь к кризису.

Вернуться

46

А в первом – нечто разлагающееся, что без устали сверху опрыскивают духами с названием «Лояльность» в надежде отбить запах гниения... Что-то, господа, меня потянуло на образы. Впрочем, вреда от этого нет.

Вернуться

47

Мы утверждаем, что конфликт – ошибка поведения. Но по ходу рассуждений постоянно сталкиваемся с тем, что люди в некачественных отношениях ведут себя логично, рационально, и выглядит так, что взятый ими курс на разрушение нерепрезентативной группы оправдан. Как это понимать? В чем тогда заключается ошибка? – Ошибка в том, что из виду упускается некомпетентность партнеров, приводящая их отношения к кризису. Не придавать значения некомпетентности, не принимать мер по ее устранению, а просто плыть по течению – вот принципиальная ошибка. Нельзя допускать кризиса, а тем более – конфликта. Кто допустил – тот ошибся. А собственно внутри уже возникшей кризисно-конфликтной ситуации, действительно, все логично и оправданно. И борьба за ресурсы, и переживание разнонаправленных интересов, и протесты против некачественных отношений. Я бы сказал, не люди ведут себя рационально, а сам конфликт заставляет их вести себя единственно возможным образом. Если меры по оздоровлению отношений не принимаются, они (отношения) обречены на распад. Все некачественное не должно существовать, оно слишком дорого обходится обществу.

Вернуться

48

К слову, корпоративная культура – это, в первую очередь, состояние управления в организации, а уже потом все остальное, что обычно включают в это понятие.

Вернуться

49

В тех организациях, где люди работают с увлечением, удовлетворяя свои потребности в самореализации и самоактуализации непосредственно в труде, а не в чем-то постороннем, даже совместный отдых превращается в продолжение работы. К примеру, за банкетным столом возникает дискуссия на актуальные профессиональные или общемировоззренческие темы, и ее участники доказывают свою правоту, выводя формулы на бумажных салфетках. И это, заметьте, никого не тяготит, не отвращает от коллектива. Напротив, это приносит коллегам истинное удовольствие. Если кто-то думает, что существование таких организаций – сказка, утопия, то я готов утверждать со всей ответственностью: только у подобных организаций, где большинство работников наслаждаются своим трудом (а не его условиями), есть перспектива на долгую благополучную жизнь. Все остальное – временно, чтобы не сказать «кратковременно».

Вернуться

50

Почему, описывая подобный характер отношений, мы говорим о *некачественных* товарах и услугах, предлагаемых бизнес-структурой – эгоистичным потребителем общественных благ? – Да потому, что производство качественного продукта требует гораздо больших затрат, чем некачественного. А любой партнер, выстраивая отношения с нереперентной для него группой, направленные на изъятие из нее ресурсов, старается делать это эффективно. То есть давать ей как можно меньше, а забирать у нее как можно больше. Так в отношении любой нереперентной группы поступают все нормальные люди. Это всеобщий естественный закон. Поэтому даже если в начале «славных дел», так сказать, «для затравки», бизнес-структура и производит нечто качественное, то со временем это качество идет на убыль. Ведь цель-то у такого бизнеса не дать, а взять.

Вернуться

51

Очевидно, что бизнес-организации, которые охотно зарабатывают деньги в России и вывозят капиталы за рубеж, находятся в конфликте с этой страной. Российское общество, в силу разных причин, не является для них реперентной социальной группой. Они рассчитывают (и небезосновательно) на более выгодное, по-настоящему реперентное партнерство. В таких же отношениях с Россией находятся и все те, кто уклоняется от уплаты налогов, игнорирует участие в социальных проектах и т. п. Конфликт не может продолжаться бесконечно. Чем-то все это кончится. Либо развалом России, если число предпринимателей (и иных граждан), не воспринимающих собственную страну как реперентного партнера, превысит некое «критическое» значение. Либо изменением социально-экономического строя с запретом негосударственного бизнеса. Либо, на что хочется надеяться, созданием условий для хозяйствования, взаимовыгодных и для страны, и для бизнесменов, и для всех участников экономических отношений. Ведь только когда страна (и государство, и общество в целом) создаст эти благоприятные условия, она обретет качество реперентности, и капиталы придут в нее сами, без полицейских и фискальных мер.

Вернуться

52

«Моя руководящая идея» – Введение в автобиографическую книгу «Основные принципы Генри Форда».

Вернуться

53

Не надо думать, что превратить корпорацию в коллектив можно, приняв соответствующее решение на общем собрании. Останется ли бизнес-структура корпорацией или она трансформируется в коллектив – зависит не

только от степени «сознательности» ее участников. Огромную роль в этом играет состояние общества. Если общество (в лице государства, авторитетных общественных институтов, населения с его традициями, взглядами на жизнь и, самое главное, культурой производства благ) настолько компетентно, что готово создать взаимовыгодные условия для предпринимательской (и, в целом, деловой) активности, то появление организаций-коллективов будет predetermined. При невозможности взаимовыгодных отношений (к примеру, когда большинство членов общества просто не знает, что такое бизнес, боится его и брезгует им) подавляющее большинство бизнес-структур обречено на существование в качестве корпораций. В этом случае бизнес-структуры просто вынуждены (чтобы сохранить себя) не столько помогать обществу, сколько обирать его. Замыкается порочный круг. Вот почему так важно одновременно и повышать ответственность бизнеса перед обществом, и развивать остальное общество с целью подготовки к конструктивному взаимодействию с бизнесом (первостепенную роль здесь играет образование). И когда предприимчивые бизнесмены смогут черпать необходимые им кадровые ресурсы из высокоразвитого общества, все «сольются в экстазе» референтности. Но для этого те, кто уже сегодня имеют средства, обязаны (в собственных интересах!) вкладывать их в социальное развитие, иначе разрыв между передовым бизнесом и отсталым народом будет нарастать и приведет к конфликту («победа» в котором останется не за бизнесом, разумеется). Сегодня модно уговаривать бизнесменов устанавливать т. н. «корпоративное гражданство» – т. е. вкладывать деньги в развитие региона, в котором осуществляется их бизнес. Дескать, построил фабрику для себя – построй рядом спортплощадку для жителей поселка. Это хорошо, но этого мало. Это – лишь первый робкий шаг. Вложения средств бизнеса в развитие общества должно приобрести гораздо больший масштаб и более серьезные цели.

Вернуться

54

Как это согласуется с законом обязательной паритетности отношений, т. е. с утверждением, что группа жизнеспособна лишь при условии равенства партнеров в их компетентности? Разве, скажем, разнорабочий и начальник цеха – равные партнеры? – Нет, разумеется. Они весьма отличаются друг от друга качеством и объемом профессиональных знаний, навыков и умений. Тогда почему производственная организация, включающая в себя представителей самых разных социальных слоев, людей с разными уровнями достатка, интеллекта, образования, профессионального опыта и т. д., не распадается? – Потому что организация представляет собой

сбалансированную систему компетенций. Это, кстати, хорошо видно из приведенного рисунка. Компетенция (область ответственности) бригадира равна компетенции вверенной ему бригады, компетенция начальника цеха – компетенции всего этого цеха, компетенция генерального директора – компетенции компании. Но начальник цеха – один человек, а его цех представлен множеством работников, дополняющих друг друга в деятельности. Таким образом, сохраняется общая паритетность.

Вернуться

55

Т.н. диверсификация бизнеса – это, по сути, отказ его создателей от прежней политической цели при сохранении лишь целей стратегического уровня (доходность, прибыльность). Подобные «диверсификации» происходили во все времена. В социалистическую эпоху люди искали не только материального благополучия, но и близости к власти имущим, для чего всячески подчеркивали свою лояльность. Не годится художественное произведение – к черту его, создадим новое, более верноподданническое. Не согласуется научное открытие с решениями партсъезда – сделаем вид, что его не было, а диссертацию напишем совсем на другую тему... При всей кажущейся рациональности подобное конъюнктурное поведение почти никогда не приносило весомых плодов. Хорош был бы, к примеру, Сергей Павлович Королев, если бы он, что называется, держал нос по ветру! И хороша была бы наша космонавтика. Скорее всего, ее вовсе не было бы. Но реальный Сергей Павлович воплощал собой политический уровень управления, осознавая стоящую перед собой цель, как общественное благо, в первостепенной значимости которого он был убежден. Поэтому он и создал целую отрасль (не столько советской индустрии, сколько мировой цивилизации). И получил от общества гораздо больше, чем любой, самый изощренный, конъюнктурщик.

Вернуться

56

Нередко руководители производственных организаций осознанно идут на так называемое «дублирование функций» в должностных обязанностях работников. Дескать, это обеспечивает взаимозаменяемость (при болезни одного из работников, при уходе в отпуск и т. д.). Теоретические подходы к управлению, изложенные в учебниках для менеджеров, тоже, как будто, допускают это, предостерегая лишь от «неоправданного дублирования». С моей точки зрения, «оправдать» дублирование функций можно лишь собственными просчетами в управлении. Каждый, кто идет на это, должен понимать: во-первых, если «дублер» выполняет данную функцию нерегулярно, лишь время от времени, то уровень его квалификации по

отношению к ней заведомо низок, и ошибки, грозящие иногда серьезными проблемами, неизбежны; во-вторых, если предполагается параллельная (в одно и то же время) реализация функции основным исполнителем и его «дублером», что делает их равноправными и равнообязанными сотрудниками на этом участке, то им ничего не останется делать, как самим разбить выполняемое задание на действия и операции и распределить их между собой. Это будет суррогатным управлением, которое всегда возникает в группе взамен отсутствующего регулярного. Суррогатное управление повлечет за собой суррогатные (выражаясь армейским языком, «неуставные») взаимоотношения между коллегами, что только усугубит кризис.

Вернуться

57

Подробнее об этом в книге В. Пономаренко «Практическая характерология».

Вернуться

58

Это слово происходит от латинского *sine cura* – «без ответственности». Во времена феодалов младшие сыновья владетельных особ, не имевшие права на отцовское наследство, «для прокорма» получали фейковые должности-«синекуры», как правило, по линии церкви. Наиболее известным читателю обладателем синекуры являлся Арамис из «нетленки» А. Дюма «Три мушкетера». Он был аббатом несуществующего аббатства.

Вернуться

59

Некоторые специалисты предлагают вносить поправку в «норму управляемости», в сторону ее увеличения, когда мы имеем дело с однообразным трудом. Например, зачем пошивочному цеху, где два десятка швей протрачивают одинаковые швы на однотипных брюках, три супервайзера? Достаточно, дескать, одного. Работа ведь простая и у всех одна и та же. Я с этим не согласен, ведь каждая швея – отдельная личность. И не все они приходят в цех в одинаково ровном рабочем настроении – у одной все хорошо, а другую бросил жених, а третья накануне поздно легла спать... Если не курировать каждую, в пределах «кошелька Миллера», они такого нашьют – не распорешь! Будет и брак, и рекламации магазинов.

Вернуться

60

Примером хронического нарушения «нормы управляемости» является практически каждый учебный класс в наших общеобразовательных школах (да и в вузах, если честно). На одного учителя приходится тридцать

учеников. Педагог не в состоянии быть полноценно компетентным в этих условиях. Любопытно, что большинство учителей, вольно или невольно, стремятся привести ситуацию к соблюдению «нормы управляемости». Каким образом? – Да очень просто! Они сосредотачивают свое внимание на нескольких «отличниках», с которыми им приятно работать, и на нескольких «двоечниках», нарушителях дисциплины. Эти «избранники» и составляют в сумме искомую «семерку», максимум «девятку». Остальные ученики уходят на периферию сознания, «в серую зону». Призываю родителей обратить внимание: если педагог на родительском собрании сразу узнает вас в лицо и обращает к вам конкретные похвалы или претензии, значит, ваш ребенок «избранный». Ну, а если с трудом припоминает вас и отделяется общими фразами – увы, вы с вашим чадом «в серой зоне».

Вернуться

61

Конфликты, связанные с ошибками в организации системы компетенций, принято в литературе называть «структурными» конфликтами. Ничего не имея против такого названия, все же хочу предостеречь от слишком резкого, принципиального разграничения структурных конфликтов, с одной стороны, и всех остальных, с другой. Давая названия различным конфликтным ситуациям, не следует забывать, что их основная причина одна и та же – некомпетентность участников взаимодействия. Так что определение «структурный» указывает лишь на конкретные обстоятельства, приведшие к некомпетентности работников и иных участников производственной организации.

Вернуться

62

Любая производственная организация, помимо прочего, является еще и «кузницей кадров», как говаривали раньше. Одним из важнейших показателей управленческого здоровья организации является судьба покинувших ее сотрудников. Для людей работоспособного возраста единственным основанием для увольнения из здоровой организации является повышение (стремление к дальнейшему карьерному росту), которое ему эта организация не обеспечивает по рациональным стратегическим или политическим мотивам (например, сама не планирует расширения ассортимента своей продукции, завоевания новых долей рынка и т. п.). Каждый пришедший в организацию работник «на выходе» из нее должен быть намного более компетентным, чем «на входе». Таким образом, хорошо управляемая организация, во-первых, не теряет своих сотрудников, а, во-вторых, если и расстается с ними в исключительных случаях, то

обогащает тем самым рынок труда квалифицированными кадрами, а не наоборот.

Вернуться

63

Читайте об этом в книге В. Пономаренко «Практическая характерология».

Вернуться

64

Взаимодействие в группе, партнерство, на условиях полноценной востребованности и самореализации каждого участника, напомним, называется «счастье». Действительно, качественное управление окрашивается в позитивные эмоциональные тона. Люди в таких условиях работают не только хорошо, продуктивно, но и с удовольствием. Получается, главное предназначение руководителя – создавать счастье для своих подчиненных. И это на самом деле так.

Вернуться

65

Ротацию «по горизонтали», т. е. перевод работника на другой, ранее не освоенный им участок труда, в российских организациях принято воспринимать чуть ли не как наказание. Вообще этот вид ротации кадров встречается гораздо реже, чем «по вертикали», чем назначение на вышестоящую должность. На самом же деле «горизонтальная» ротация призвана с максимальной эффективностью распределить компетенции между работниками. Но она немыслима без предварительной оценки профессионально важных качеств каждого кандидата на смену компетенции внутри компании и без системы внутрифирменной профориентации. Уверен, при том дефиците людей работоспособного возраста, который, в силу демографических причин, существует в России, нам не справиться с развитием производства без серьезной профориентации и профподготовки работников всех возрастов. Некомпетентный (не реализованный, не любящий свою работу) человек – «дыра», через которую со свистом вылетают ресурсы и организации, и общества в целом.

Вернуться

66

Хотя почему бы не попытаться, умело используя корпоративные нормы и правила, и при таких условиях повлиять на приоритеты в расходовании работником его денег. Пусть покупает, что хочет, но... в интересах предприятия. Только следует исходить из принципа, что предприятию и работнику (при референтных отношениях) выгодно одно и то же – высокое качество жизни работника как партнера по взаимодействию.

Вернуться

67

Не могу удержаться от обширной цитаты из статьи Н.А. Добролюбова «Что такое обломовщина?», созвучной теме нашего разговора: «Общее у всех этих людей то, что в жизни нет им дела, которое бы для них было жизненной необходимостью, сердечной святыней, религией, которое бы органически срослось с ними, так что отнять его у них значило бы лишить их жизни... Они, пожалуй, и делают что-то такое, когда принуждает внешняя необходимость... Но душа их не лежит к тому делу, которое наложено на них случаем. Если бы каждому из них даром предложили все внешние выгоды, какие им доставляются их работой, они бы с радостью отказались от своего дела. В силу обломовщины обломовский чиновник не станет ходить в должность, если ему и без того сохранят его жалованье и будут производить в чины. Воин даст клятву не прикасаться к оружию, если ему предложат те же условия, да еще сохранят его красивую форму, очень полезную в известных случаях. Профессор перестанет читать лекции, студент перестанет учиться, писатель бросит авторство, актер не покажется на сцену, артист изломает резец и палитру... если найдет возможность даром получить все, чего теперь добивается трудом... Многие доходят даже до того, что не могут представить себе, чтоб человек мог работать по охоте по увлечению. Прочтите-ка в «Экономическом указателе» рассуждения о том, как все умрут голодной смертью от безделья, ежели равномерное распределение богатства отнимет у частных людей побуждение стремиться к наживанию себе капитала... Поэтому-то эти люди и лгут беспрестанно, поэтому-то они и являются так несостоятельными в частных фактах своей деятельности». Справедливо указывая на ничтожность людей «обломовского» склада, Н.А. Добролюбов («юноша-гений», как сказал о нем Н.А. Некрасов) еще в 1859 году дал исчерпывающую характеристику некомпетентности и указал на ее истоки в России, увы, традиционные. Жалею, что вынужден прервать цитирование, но надеюсь, что уважаемые читатели прочтут это превосходное произведение от начала до конца.

Вернуться

68

Насколько мне известно, правильнее говорить «бабки» и «деды». Но «бабушки» и «дедушки», несомненно, звучит душевнее. К тому же мне встречалось, например, слово «бабушка» даже в тексте федерального закона.

Вернуться

69

По материалам журнала «Караван историй».

Вернуться

70

Давно замечено, что эти конфликты гораздо менее «травмоопасны» (и вообще могут отсутствовать) в семьях, где представители старшего поколения трудоустроены, социально востребованы, имеют широкий круг занятий и интересов. Там же, где пожилые родители полностью зависимы от своих взрослых детей, конфликты такого рода драматичны, а порой и трагичны по своим последствиям.

Вернуться

71

Этот пример был обнародован в СМИ, поэтому мы можем сослаться на него, не опасаясь погрешить против этического кодекса психологов.

Вернуться

72

«Взрослые игры» – телепередача на канале «Здоровое ТВ» («Стрим-ТВ»).

Вернуться

73

Это всегда – грубейшая ошибка, поскольку при этом теряется управление ресурсами, а вместе с ним теряется и право собственности на ресурсы. Напомню: существует понятие «легитимность», означающее справедливость, оправданность, обоснованность чего-либо. Так вот, легитимность бывает не только, а подчас и не столько, правовая. По-настоящему легитимной собственностью является только в руках того, кто умело управляет ею в интересах общества. Об этом мы говорили много, я лишь, к слову, напоминаю.

Вернуться

74

Опубликовано в «НЛ Сити» № 10, июнь-июль 2007 г., автор материала Артем Генкин (Harvard Business Review, март 2007 г.).

Вернуться

75

Опубликовано в «НЛ Сити» № 9, апрель-май 2007 г., автор материала Анна Натитник.

Вернуться

76

Опубликовано в «НЛ Сити» № 12, октябрь-ноябрь 2007 г., автор материала Анна Натитник.

Вернуться

77

Подробно об этом в моей книге «Практическая характерология».

Вернуться

78

Статья опубликована в журнале «Секретарь-референт».

Вернуться

79

Интервью Begin Group и радио СИТИ-FM.

Вернуться

80

Опубликовано в журнале «Личные деньги».

Вернуться

81

Материалы интервью, опубликованного в интернет-издании «Бизнес-журнал online».

Вернуться

82

Материалы к авторской программе В. Пономаренко «Жить легко!», телеканал «Здоровое ТВ».

Вернуться

83

Материал для статьи «Офисные фанатики».

Вернуться

84

Впервые опубликована в журнале «Секретарь-референт», перепечатана журналом «Люди дела».

Вернуться