Парадоксы успеха, или Как избежать синдрома начальника

31.10.2011

Почему из всех способов мотивации лучше всего россиян стимулируют деньги? Какие ценности присущи молодому поколению? Как воспитать в своих сотрудниках чувство собственного достоинства, и о чем каждый раз должен спрашивать себя менеджер, чтобы избежать синдрома начальника? Эти вопросы **E-xecutive** задал декану **Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ** **Сергею Филоновичу.**

**E-xecutive:** *Давайте поговорим о ценностях общества и бизнеса. Какие ценности руководитель должен предлагать своим подчиненным? И на каких ценностях строится успех компании?*

**Сергей Филонович:** Первое – эта ценность достижения. Люди должны быть ориентированы на получение результата. Второе – это, как ни странно, порядочность. Я не могу работать с людьми, которые не демонстрируют этого качества. Такие люди могут быть умными, но отсутствие порядочности рано или поздно ставит организацию в сложное положение. Третье – ценность саморазвития, ощущение того, что ты, делая свое дело, непрерывно сам развиваешься. И четвертое – может это пафос, но каждый человек должен продумать свою миссию, ради чего он живет, работает. Моя миссия, например, – помогать другим людям стать успешными.

**E-xecutive:** *Расходятся ли сегодня в России ценности бизнесмена и человека из другого слоя общества?*

**С.Ф.:** Не столько ценности расходятся, сколько наше общество еще недостаточно осознало роль бизнеса. Вряд ли мы можем отрицать, что за 20 лет существования, допустим, квазирыночной экономики – в России уровень жизни вырос. Мы живем сейчас по всем параметрам лучше, чем в начале 1990-х годов. И значительную часть этих условий нам создал бизнес.

Бизнес в жизни общества играет более серьезную роль, чем в середине XX века. Во всех странах мира растет роль малого и среднего бизнеса, роль предпринимателей. Я могу сослаться на книгу **Дэниеля Пинка** «Общество свободных агентов». Это такая радикальная книга, которая говорит о том, что в будущем обществе все люди станут предпринимателями, мы будем общаться как свободные агенты, входя в разного рода ассоциации. Но, к сожалению, у значительной части общества до сих пор сохранилось представление, что у человека бизнеса есть одна задача – деньги. Даже люди, которые приходят на программу MBA, на вопрос «в чем цель бизнеса», отвечают – «заработать прибыль». И дальше происходит длительная дискуссия, где я пытаюсь их убедить, что прибыль – это только условие существование бизнеса. Если вы ее не генерируйте, то бизнес не может продолжаться. А цель бизнеса – это создание ценности для потребителя. Стартапер, у которого есть некоторая бизнес-идея, хочет помочь потребителю. Покойный **Стив Джобс** хотел сделать, например, людей более мобильными. **Билл Гейтс** построил империю на идеи о том, что нужно создать программное обеспечение, которым будет пользоваться человек, не умеющий программировать. И появился Word. Это колоссальный прорыв! И его сделали представители бизнеса. Я уверен, что настоящий бизнесмен хочет сделать что-то полезное для людей и тем самым заработать денег. Я в этом не вижу ни стыда и никакого противоречия.

Но было бы неправильно говорить о российских предпринимателях, что у них вместо глаз пятаки, а единственная ценность – деньги. Это абсолютно не так. Есть много примеров. Возьмите **Дмитрия Зимина** – основателя [**«Вымпелкома»**](http://www.beeline.ru/choose.wbp). Что он сделал с деньгами, которые выручил от продажи акций? Он положил их в фонд. Это благотворительный фонд, который несколько миллионов в год выделяет на поддержку физиков-теоретиков, на проведение конкурса лучшей научно-популярной литературы. Он также издает книги о старой Москве и т.д. В общем, эти примеры не единичные.

**E-xecutive:** *Наше молодое поколение, как показывают уже несколько исследований, предпочитает работать в* [***«Газпроме»***](http://www.gazprom.ru/)*, а не начинать свой бизнес?*

**С.Ф.:** Ладно «Газпром» – это хозяйствующий субъект, субъект бизнеса. Но тот факт, что в последнее время во много раз выросли конкурсы на факультеты государственного управления, говорит о том, что значительная часть молодежи хочет иметь еще более спокойную работу – в государственной структуре, где все гарантировано.

К сожалению, наше государство только способствует тому, что такая точка зрения распространяется среди молодежи. Люди видят, что брать на себя риски, создавая новый бизнес, это вещь очень опасная. Риски, связанные с созданием собственного бизнеса, в России существенно выше, чем риски в других развитых странах, даже – чем в Китае. Когда молодежь смотрит на то, что происходит, это отбивает у нее все желание. Но известно, что государство может рассчитывать на активность граждан, если 14 % трудоспособного населения имеют предпринимательскую жилку.

**E-xecutive:** *Можно понять, с чем этот факт связан, но вот какие, на ваш взгляд, ценности у этого молодого поколения? Какие представления о лидерстве?*

**С.Ф.:** Тема ценностей – принципиально важна и в ее соотношении с категорией успеха. Сейчас в мире получила распространение литература о парадоксах успеха. Что это? Это – когда человек достигает какого-то результата в жизни. И вроде результат – социально признанный. Но человек сам не испытывает радостного ощущения фундаментального успеха. У меня есть любимый пример: закончив «Бориса Годунова», Пушкин описал свое состояние в письме к Вяземскому. Он сказал, что когда поставил точку в поэме, то скакал козлом по маленькому домику в Михайловском с криками «Ай да Пушкин, ай да сукин-сун». Для меня это как раз пример настоящего успеха. Он еще никому не читал поэму, он еще не знал, разрешит ли цензура ее публикацию, но понял, что то, что он сделал, соответствует его системе ценностей, и он решил задачу, которую перед собой поставил.

Хочется, чтобы побольше людей испытывали такие ощущения. А что для этого надо делать? Прежде всего, на основе понимания собственной системы ценностей правильно перед собой ставить цели. В противном случае вы стремитесь к целям, которые за вас поставили другие – родители, например. Они, конечно, всегда желают нам добра, но у них свое представление о счастье. У меня есть примеры, как люди под давлением родителей заканчивали вуз, приходили домой отдавали диплом родителям со словами: «Вы хотели, чтобы я получил диплом врача. Вот он. А теперь я стану художником». И становились художником. Вот чтобы люди не теряли время на достижение чужих целей, они должны уметь ставить свои цели.

**E-xecutive:** *Но всегда ли эти «свои цели» будут востребованы и приведут к успеху? У вас в школе есть детская программа «Разговоры о важном»: сколько ее слушателям лет? И какое представление о лидерстве, об экономике, успехе они уже имеют?*

**С.Ф.:** Их возраст – от 14 до 17 лет, так что, скорее, это программа молодежная. Она посвящена обсуждению проблем, о которых молодым людям просто не с кем поговорить. Например, молодые люди не всегда понимают, что когда ты ставишь своей задачей карьеру, то она не обязательно может состояться. Все ведь хотят заниматься интересным делом. Но не все задумываются, востребует общество этот вид деятельности или нет? В зависимости от этого вы себя ставите в соответствующую экономическую ситуацию. Вы можете получить профессию, которая окажется невостребованной. Я сменил профессию именно по этой причине. Я был довольно успешным историком физики. Но в 1992 году понял, что пришли другие времена, что знания по истории науки в течение долгого времени не будут востребованы, общество не готово мне платить за удовлетворение моего любопытства к истории науки. Значит, выход какой: либо уезжать за рубеж, потому что, например, богатое американское общество готово платить. Несколько моих коллег так и поступило. Либо – менять профессию. И получать такую, с которой ты будешь востребован. У молодежи есть преимущество – она может выбирать. Мы также этим ребятам рассказываем, что для успеха в любой сфере они должны получить эксклюзивное образование. Если обладаете уникальными знаниями, то вы всегда найдете работу. Я хочу пояснить, что наша программа не является образовательной, не нацелена на передачу знаний, на подготовку в вуз. Она нацелена на то, чтобы заставить ребят задуматься над проблемами, обсуждение которых поможет им выбрать будущее, сформировать систему ценностей. Я веду, например, семинар «Личность и успех». Что такое личность? Личность – это, прежде всего, отношение к себе, воздействие на других людей. Рассказывая о системе ценностей личности, я формулирую определение успеха – как резонанса между системой ценностей человека и его достижениями.

**E-xecutive:** *Все-таки, как научить ребенка ставить перед собой цели? Как вырастить из ребенка потенциального лидера?*

**С.Ф.:** Еще один семинар программы ведет, к примеру, **Геннадий Константинов**.Это семинар о личных стратегиях. **Игорь Липсиц** рассказывает, как ориентироваться в мире экономики. С детьми надо говорить и о личных финансах, тема, которую детям не с кем обсудить. Об этом с ними разговаривает **Николай Берзон**. Или вот еще одна тема: как не утонуть в мире информации, как человек с юности, создавая архивы, базы данных может накапливать важную информацию, которая пригодится в жизни. Об этом рассказывает **Владимир Годин**, известный специалист в области информационных технологий. Последний семинар, который веду я, – семинар по лидерству. Эта тема тоже очень важная. Потому что всегда возникает вопрос – а зачем быть лидером? У нас в России сейчас есть стремление к лидерству, но с единственной целью – чтобы получить побольше денег и побольше власти. А вот смысл этих денег и этой власти людей мало волнует.

**E-xecutive:** *Эти стремления как-то объяснятся с исторической точки зрения? Ведь и успешная мотивация в компаниях в России чаще всего имеет материальный характер?*

**С.Ф.:** К сожалению, наше общество еще недавно вышло из коммунистической нищеты, оно еще не насытилось в полной мере. Что такое средний класс? Средний класс – это люди, у которых удовлетворены потребности нижнего уровня пирамиды Маслоу – физиологические потребности и потребности в безопасности. Это, когда у вас есть жилье, есть социальная безопасность, вы можете гарантировать детям нормальное образование, нормальное медицинское обслуживание.

А те, кто пока не относится к среднему классу, то для них главным является материальная мотивация. Повышение их заработков позволяет им решить проблемы. А иногда эти проблемы очень простые. Например, у меня родители прилично пожилые – им за 80 лет. И я должен заботиться об их здоровье, потому что государство это сделать не в состоянии. И мне нужен относительно высокий доход не для того, чтобы ездить в Куршавель и соревноваться, какие у меня часы. Я хочу заботиться о предыдущем поколении и не хочу это перекладывать на государство, потому что это мое дело, у меня такая система ценностей. У россиян – забота о семье – ценность, которая стоит на первом месте. Избыточная фокусировка россиян на денежном вознаграждении связана с нашей историей. Это не потому, что мы люди с неправильной системой ценностей, а просто мы люди, которым довелось жить в определенную эпоху, я называю ее эпохой накопления первоначального капитала. Другие страны этот этап прошли очень давно. Наверное, со стороны, то, что происходит сейчас в России – выглядит странно. Но это обычный процесс.

***E-xecutive:*** *Может быть, и не совсем обычный. Ведь в России есть жесткая реальность, к примеру, коррупция, при которой надо уметь вести бизнес? Журнал* [***The Economist***](http://www.economist.com/)*недавно спросил своих читателей в Интернете, надо ли в бизнес-школах изучать основы теневой экономики? 55 % ответили – «Да». Как вы к этим результатам относитесь?*

**С.Ф.:** Честно говоря, если опрос проводился в Англии, то результаты очень интересные. Если англичане считают, что надо подстраиваться под теневую экономику, а не менять ценности бизнеса, то, мне кажется, они сохранили колониальный менталитет. Они привыкли к тому, что из колонии надо изымать ресурсы и благосостояние страны. У них в сознании мало что изменилось.

Мы не создадим нормальную собственническую и бизнес-среду, если будем подчиняться этим реалиям. Я знаю многих бизнесменов, которые просто не дают взятки гаишникам. Да, это сопровождается проблемами, но… Если мы все начнем себя так вести, то быстрее придем к нормальным условиям существования. А если мы будем коррупцию принимать как данность – то это и грустно и смешно. Что может происходить в России уже в обозримом будущем? Многие представители бизнеса концентрируют собственность. И это концентрация уже велика. Я подозреваю, что пришла пора делать то, что было сделано когда-то и в Англии, и в США, где люди осознали, что деньги они накопили, но теперь их нужно как-то легитимизировать, защищать. И защищать не просто при помощи мощной охраны, а системно. При помощи нормальных законов, судов.

Россия подходит, на мой взгляд, к этому. Мне говорят, что я очень оптимистичен, но следующий президент должен об этом задуматься. Все, как на Западе, но только там это происходило в XVIII-XIX веках.

**E-xecutive:** *Вернемся к проблемам менеджмента и ценностей. Нередко возможности человека, и не только материальные, реализуются в зависимости от социального положения. Кажется, что у нас начальнику дается право быть иным. Что делать с «синдромом начальника» в России?*

**С.Ф.:** Опять, некий образ, который рисуется по старой памяти, и присказка: «Я начальник – ты дурак»… Она часто работала при советской власти. В то время в организациях людей нередко продвигали по принципу лояльности. Но в бизнесе тебе нужен результат. В бизнесе подобное может продолжаться очень недолго. Здесь организация, где такой постулат – закон, просто обречена. От человека, который живет по присказке «Я начальник – ты дурак», люди убегут.

Конечно, многим не хватает чувства собственного достоинства. Если с тобой начальник позволяет разговаривать не так, как ты считаешь нужным, то надо ему об этом сказать. Есть такая история про сына одного известного советского композитора. Он был довольно посредственным дирижером, но позволял хамить оркестру. И вот однажды во время репетиции встала «первая скрипка» – староста оркестра и сказала: «Уважаемый маэстро, перестаньте с нами в таком тоне разговаривать, а то мы будем так играть, как вы дирижируете». У людей было чувство собственного достоинства. Мой жизненный опыт говорит о том, что если у тебя есть этот стержень, тебе перестанут хамить.

**E-xecutive:** *Как это чувство достоинства воспитывать у своих сотрудников?*

**С.Ф.:** Руководитель должен создавать определенную атмосферу. У меня был случай в школе. Я читал лекцию, и в перерыве мне нужно было зайти в Интернет. Я вышел и смотрю, что нет девушки с ресепшена, но у нее включен компьютер. Я сел за него. И вот идет сотрудница Аня, посмотрела на меня и сказала: «Сергей Ростиславович, но в этом случае вы и на звонки отвечайте». Она пошутила. Девушка с респепшен пошутила в адрес декана. Я испытал чувство удовлетворения. Это значит, я не являюсь для них пугалом, хотя люди выполняют мои просьбы мгновенно. Если вы создаете такую атмосферу в организации, то у людей будет чувство собственного достоинства.

На людей, которые с тобой работают, нельзя смотреть сверху вниз. Они – члены одного процесса. И так в любой организации. Надо сказать, что философия TQM (Total Quality Management) способствует тому, о чем вы говорите. Если принять именно философию TQM, то там каждый начальник считает своей задачей создание условий для того, чтобы его подчиненные работали максимально эффективно. Скорее, не они работают для него, а он – для них. Так каскадно до самого низа. А внизу – потребители. И тогда компания работает на потребителя. Эта некая философская система, которую очень сложно освоить. Начальник должен изменить свою философию, он должен считаться создателем условий для своих подчиненных, а не наоборот. Эта система поэтому с трудом внедряется. И не только в России…«Синдром начальника» существует во всем мире.

**E-xecutive:** *Три-четыре вопроса, которые должен задать себе начальник, чтобы избежать этого синдрома?*

**С.Ф.:** Во-первых, он должен вспоминать, как поступали в Древнем Риме. Знаете, что такое «триумф» в Древнем Риме? Это когда военачальник, одержавший большую победу, по решению сената мог осуществить торжественный въезд в город. Так вот… вместе с победителем на колеснице ехал раб, который постоянно твердил триумфатору: «Ты – человек, ты – человек…». Или по другим данным: «momento more» – помни о смерти. Каждый начальник должен напоминать себе или держать кого-то, кто бы ему говорил: «Каких бы вершин ты не достиг, ты человек (всего лишь)». Это первое, что я бы порекомендовал.

Во-вторых, есть вещи, которые нужны начальнику для более эффективного использования его времени. И делегировать что-то, поручать людям ты имеешь право только, если это повышает твою эффективность на той должности, которую ты занимаешь. Просто избавляться от неприятных обязанностей, заставляя кого-то другого делать это, с моей точки зрения – неправильно. То есть вопрос можно сформулировать так: если я перепоручаю что-то сотрудникам, хочу я просто избавиться от неприятных мне вещей или повысить свою эффективность?

Есть еще большой вопрос, который многие боятся себе задать: «Чем я могу обосновать право на то, чтобы занимать эту должность?» Среди наших высших руководителей почти все не смогут ответить на него… Это вопрос о лидерстве, потому что лидер не бывает без результатов. Я, например, не приемлю понятия «формальный лидер». Мне кажется, что этот термин лишний. Потому что лидер, по определению, должен иметь за собой результаты. В противном случае он просто начальник. Бывают случаи, когда начальник и лидер – в одном лице. Есть просто начальники. А есть лидеры, которые не занимают кого-то высокого поста. Три комбинации! Идеальная комбинация – управленец-лидер. Лидеры пользуются разной формой власти. Лидеры настоящие пользуются преимущественно референтной (возникает, когда по каким-либо причинам те, кто подчиняются некой личности, хотят себя с ней ассоциировать) и экспертной (когда человек обладает знаниями настолько уникальными, что люди подчиняются его рекомендациям в условиях отсутствия других форм власти) властью. А начальники пользуются преимущественно позиционной властью и еще двумя видами, основанными на вознаграждении и наказании. Теоретически можно использовать все пять инструментов в руках.

**E-xecutive:** *К какому типу власти стремятся наши менеджеры и наши компании?*

**С.Ф.:** В разных организациях – по-разному. Например, в компании [«**МТС»**](http://www.mtc.ru/) построена изощренная система продвижения людей, наращивания их компетенции. Тут ротируют персонал. Отправляют из Москвы работать в регионы. И если человек там добился результатов, его возвращают в Москву на более высокую позицию: он таким образом добивается референтной власти. Одно дело он проработал все время в Москве. А другое дело – тебя отправили в «голое поле», и ты там с нуля что-то создал. Экспертная власть их растет. Здесь ценность – знания.

**E-xecutive:** *А что делать (два совета) в маленьких компаниях с властью? Как воспитать менеджера?*

**С.Ф.:** Если человек в малом и среднем бизнесе не обладает ни референтной, ни экспертной властью, к нему не пойдут работать. Значит, он должен наращивать экспертную власть, он должен учиться, получить образование. Многие, даже олигархи, получили бизнес-образование. И еще: надо тщательнее подходит к подбору топ-менеджеров