

Виктория Михайлова
Гор Нахапетян

ЕДИНОЛИЧНОЕ
ЛИДЕРСТВО –
ЭТО МИФ!

Настольная книга партнеров

ИСКУССТВО
«РУЛИТЬ» ВДВОЕМ

альпина PRO

 SKOLKOVO
Moscow School
of Management

ТАНДЕМ О КРАТКИХ
СТАТЬЯХ

Гор Нахапетян

**Тандемократия. Искусство
«рулить» вдвоем**

«Альпина Диджитал»

Нахапетян Г.

Тандемократия. Искусство «рулить» вдвоем / Г. Нахапетян — «Альпина Диджитал»,

Единоличное лидерство – это иллюзия. Большинство проектов становятся успешными благодаря сотрудничеству партнеров, объединенных общей миссией и ценностями. Стив Джобс и Стив Возняк, Эльдар Рязанов и Эмиль Брагинский, Федерико Феллини и Тонино Гуэрра, Аркадий и Борис Стругацкие, Олег Тиньков и Оливер Хьюз – хорошо известные примеры творческих и бизнес-танDEMов, которые достигали великих результатов благодаря слаженной совместной работе. Гор Нахапетян и Виктория Михайлова считают, что внутри каждой компании существует множество явных или скрытых танDEMов и именно они ведут ее к успеху. Научиться создавать такие партнерства и управлять отношениями внутри них – главная цель танDEMократии, нового подхода к лидерству. На протяжении трех лет авторы изучали примеры успешных и неудачных танDEMов, а затем разработали собственную методологию и тренинговую программу для руководителей и предпринимателей. Книга «Тандемократия» объясняет основные принципы новой теории на примерах из личной практики авторов и результатах исследования. Авторы книги подробно рассматривают, как функционирует тандем: как распределяются задачи, как принимаются решения и что отличает эффективные партнерства от разрушительных. Много внимания уделено человеческим аспектам: исследователи объясняют, как раскрывается личность каждого человека внутри союза, как различия позволяют партнерам усилить возможности друг друга и что влияет на эмоциональную близость между ними. Наконец, в книге предложена новая форма организации, которая опирается на сеть тандемных связей вместо традиционных ролей.

© Нахапетян Г.
© Альпина Диджитал

Содержание

Предисловие	9
От авторов	10
Глава 1	12
Представления о счастье и успехе. Четыре разрыва, губительных для человечества	12
Симбиоз как основа мироздания	16
Глава 2	17
Ролевые модели	17
Утрата связей и смысла	20
Не по течению	22
Выстраивание связей	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Виктория Михайлова, Гор Нахапетян

Тандемократия. Искусство

«рулить» вдвоем

Редактор М. Ряховская

Руководитель проекта Ю. Семенова

Дизайн Т. Саркисян

Корректоры Н. Казакова, Е. Якимова

Компьютерная верстка Б. Руссо

© Михайлова В., Нахапетян Г., 2022

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2022

* * *

ВИКТОРИЯ МИХАЙЛОВА

ГОР НАХАПЕТЯН

ТАНДЕМОКРАТИЯ

Искусство «рулить» вдвоем



Москва
2022

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие

Уникальность книги, которую вы держите в руках, заключается в том, что она концептуально обобщает и осмысляет образовательную программу «Тандемократия», которая регулярно проводится в Школе управления «Сколково». В этом смысле авторская точка зрения на природу формирования бизнес-связей, основанная на понимании базовых личностных процессов, находит регулярный отклик у участников программы и подтверждается практикой.

Изучать природу создания партнерств недостаточно – ее надо понять и прочувствовать на практике. Тандем начинается с заинтересованного исследования и принятия себя и других, изучения взаимоотношений в паре. На глубине этого понимания основывается осознание того, как формируется поведение партнеров и бизнес-отношения в целом.

Сама постановка вопроса о том, что онтологическое одиночество лидера в мире современных организаций может быть пересмотрено в пользу мышления в тандеме и формирования новых связей, дает мощный импульс к построению компаний нового типа. Переход от вертикального организационного дизайна к представлению о том, что современная организация – это система горизонтальных связей и отношений, позволит руководителям высвободить время и ресурсы на новые идеи проектов и поиск единомышленников.

Эта книга будет полезна как предпринимателям, работающим над замыслом стартапа, так и тем, кто проходит через трансформацию бизнес-модели, а значит, и через изменения сложившихся когда-то партнерских отношений. Как любой бизнес проживает этапы своего жизненного цикла, так и партнерства создаются, развиваются и угасают. Авторы помогают осознать причины возникающих недопониманий, конфликтов, снижения энергии взаимодействия, задать ключевые вопросы, а самое главное – сделать процесс создания и развития бизнес-партнерств более осмысленным.

Современные предприниматели конкурируют не только на рынке клиентов; прежде всего они конкурируют на рынке талантов – за то, кто будет воплощать их новые замыслы. Люди хотят работать в живых, интересных компаниях со смыслом и историей, реализовывать себя в них. Книга дает импульс к поиску решений, помогающих создавать такие компании, делать их открытыми к новым связям и отношениям, к новым талантам, а значит, к новым идеям и развитию.

Я рада личному знакомству с тандемом авторов, ценю их вклад в развитие бизнес-культуры современного делового мира и рекомендую эту книгу для обучения и увлекательного диалога.

Елена Бондаренко,

генеральный продюсер программ для предпринимателей Школы управления «Сколково»

От авторов

Смена ракурса

Книга, которую вы держите в руках, адресована предпринимателям, бизнес-тренерам и студентам бизнес-школ, готовым под другим ракурсом взглянуть на такие явления, как лидерство и успех. Наша цель – развенчать укоренившийся в обществе миф, что бизнес-организация – это непременно четко выстроенная иерархическая структура, во главе которой всегда стоит трудолюбивый, энергичный, компетентный и ясно мыслящий одиночка, уверенно поднимающийся по ступеням карьерной лестницы. Оговоримся сразу: мы ничего не имеем против существования подобного представления. Мы убеждены, что такие бизнес-руководители существуют и вполне могут быть наделены самыми привлекательными чертами. Наша цель – показать, что это не единственно возможная эффективная модель, и предложить иные критерии, позволяющие оценить степень успешности в бизнесе.

Мы рассматриваем профессиональный рост лидера во главе организации как путь к вершине, осилить который возможно не в одиночку, а только в связке с партнером, с которым сложились особые отношения. Для этого мы предлагаем сместить акцент с восприятия руководителя как самодостаточной личности на качество взаимодействия между ним и его партнером по тандему. Именно в особых живых отношениях внутри тандема, а не в качествах отдельно взятого индивида мы видим важнейший источник созидательной энергии, обогащающей не только сферу бизнеса, но и жизнь в целом.

Слово «тандем» пришло к нам из английского языка сравнительно недавно – в конце XVIII в. Его первоначальное значение – «запряжка двух лошадей гуськом (цугом)», а не парно в ряд. В конце XIX в. этим словом стали называть появившийся и запатентованный тогда двухместный велосипед (и сейчас большинство людей воспринимают его именно в таком значении). Уже в XX в. его начали употреблять для обозначения других устройств, использующих принцип парности, а немного спустя еще более широко: тандемом стали называть различные формы деятельности, отличительным признаком которых является решение одной задачи двумя участниками.

Для нас важно, что тандем не предполагает полного тождества функций (один участник сидит впереди, другой за ним), но в то же время не требует жесткой иерархичной связки «руководящий – руководимый». Мы рассматриваем тандем как асимметричную невластную конструкцию, главное достоинство которой видим в парадоксальном, даже внешне противоречивом соединении функциональной асимметрии и продуктивного сотрудничества, чуждого властному принуждению. Тандем – уникальный союз родственных душ, дающий такой суммарный эффект, которого никто из участников не достиг бы ни в одиночку, ни в сочетании с любым другим человеком. Это недостаточно освещенное явление может найти достойное место в организациях и творческих проектах.

Изначально в основу книги были положены наши личные истории. Для исследования этого явления мы погрузились в работу над изучением и описанием удачных (и не очень) примеров различных деловых отношений, партнерств и союзов. Созданная нами в Московской школе управления «Сколково» образовательная программа «Тандемократия» позволила получить опыт преподавания новой дисциплины, посвященной созданию, развитию и мирному завершению партнерств.

Общий интерес к теме позволил нам создать и собственный творческий тандем, плод которого вы держите сейчас в руках. Совместный рабочий процесс помог нам изнутри увидеть весь круг проблем: предпосылки возникновения партнерств, аспекты отношений между участниками, стадии развития (зарождение, становление, рост, апогей, переход в кризисную фазу

и, наконец, распад) – и найти их решение. Исходя из выявленных закономерностей, определяющих успех тандема, и опираясь на конкретные примеры, мы расскажем вам об особенностях распределения функций между участниками, механизмах продуктивного взаимодействия в рядовых ситуациях и в периоды особых вызовов. Книга поможет вам познакомиться с различными сценариями работы здорового тандема не только в организационных структурах, но и в других стабильных группах, таких как семья или команда.

Значительное внимание мы уделили особенностям взаимодействия участников, наделенных несхожими личностными качествами и особенностями характера, как, например, мечтательность и прагматизм, осторожность и импульсивность, серьезность и чувство юмора. Мы постарались разобраться, как возникает умение доверять партнеру и почему оно исчезает, чем обуславливается терпимость к его поведению и деловым решениям и по какой причине сменяется раздражительностью. Мы постарались формализовать книгу, поскольку в ней затрагиваются тонкие материи, во многом определяющие судьбу тандема.

Хочется верить, что наше исследование убережет предпринимателей, начинающих или продолжающих путь в бизнесе, от ошибок при выборе компаньона для совместных проектов, поможет наладить эффективную работу в связке и научит регулировать отношения внутри пары, своевременно их корректируя, когда они дают трещину. Будем рады, если книга окажется полезной для читателей и в более широком плане – в плане пересмотра места человека в мире.

Виктория Михайлова, Гор Нахапетян

Глава 1

Человечество на ручном тормозе

Симптомы и причины болезни современного общества

Представления о счастье и успехе. Четыре разрыва, губительных для человечества

Смерть, наверное, самое лучшее изобретение Жизни. Она – причина перемен. Она очищает старое, чтобы открыть дорогу новому.
Стив Джобс

В современном мире успех индивида отождествляется с его образом жизни, его социальной ролью и общественным признанием. Сам человек воспринимается в основном как существо материальное, наделенное физическим телом и центром управления – разумом. Ресурс, находящийся в его распоряжении, – это ограниченный отрезок времени, называемый жизнью. Ну и в качестве бонуса – набор возможностей в виде самостоятельно развитых способностей и полученной наследственности. Социум, опирающийся на развитые науки, видит своей целью обуздание своего главного врага – энтропии, то есть хаоса и разрушения. Растущая (кажущаяся или реальная) степень контроля над внешней средой и собственной жизнью позволяет нам корректировать свой путь к успеху, при этом понимая свою обреченность, ведь каждый из нас знает, насколько будет одинок в последний час. Смерть в нашем представлении равна наивысшему моменту страданий. Под влиянием страха конца мы стремимся испытать как можно больше удовольствий за время своей жизни. «Успеть получить сейчас!» – именно так мы трактуем успех и счастье. Если удовольствие достигается сенсорным путем (вкусная еда, приятные путешествия, уютный дом, телесные наслаждения), то другая приятная эмоция, радость, – путем моральным.

В наше время парадигма счастья рассматривает и радость, и удовольствие как состояния, наступающие вследствие самостоятельного управления человека собой. Перепев на современный лад учение античных стоиков, современные блогеры, к которым себя, например, причисляют Тим Феррис и Арнольд Шварценеггер, учат концентрировать внимание на том, что подвластно нашему контролю, а то, что лежит за его пределами, просто принимать. Такая интерпретация идей Сенеки и Марка Аврелия смещает фокус на индивидуума и оставляет за кадром его межличностные и социальные связи. «Каждый сам ответственен за свое счастье», «Только ты кузнец своего счастья», «Все в твоих руках» – пестрят утверждениями посты в социальных сетях и изданиях, посвященных психологии. В этом же духе инфлюенсерами транслируется теория Чарльза Дарвина: «В борьбе за существование побеждает сильнейший». При этом игнорируются рассуждения ученого об эволюции видов, основывающейся не только на адаптации, но и на сотрудничестве.

Мысль о человеке как о полностью автономном венце творения постепенно и прочно укоренилась в общественном сознании, став основой представлений о счастье и успехе, о самореализации, лидерстве и развитии. Идеология нашего времени – самодостаточность и достигаторство. «Я достигаю, значит, я существую», – сказал бы Декарт, доведись ему жить в начале XXI в. Движение по пути эгоцентризма и солипсизма¹ привело нас к антропоцену² –

¹ Солипсизм – философская доктрина и позиция, характеризующаяся признанием собственного индивидуального сознания в качестве единственной и несомненной реальности и отрицанием объективной реальности окружающего мира.

эпохе четырех разрывов: связи с собой, с другими людьми, с обществом, с другими видами и формами жизни. Стремясь достичь успеха, мы ограничиваем себя нашей социальной ролью, забывая развиваться как личности. Желая увеличить количество удовольствий, мы бежим от сочувствия и сострадания. Мечтая получить, мы забываем давать и теряем ощущение справедливости. Жажда подчинить себе мир, мы наносим ему огромный урон. Так, несмотря на очевидность деструктивных последствий нашей модели существования, мы уходим от ответственности.

Человечеству сложно признать несостоятельность эгоцентризма, потому что пока ему нечем его заменить. Постиндустриальное общество и научно-технический прогресс направили деятельность людей на трансформацию природы с целью доминировать над всеми биофизическими процессами мира. Это, казалось бы, благородное стремление к постижению наряду с развитием науки привело человечество к четырем разрывам, имеющим драматические последствия.

Разрыв № 1. Потеря контакта с собой

Мировая статистика формальна и неумолима: каждые сорок минут в мире происходит самоубийство. Находятся те, кто по собственной воле решает положить конец своему существованию. У такого радикального акта, как самоубийство, есть веская подоплека: сила страданий не имеет положительного противовеса в виде веры, надежды и любви. Безысходность – это состояние, в котором мы теряем доступ к внутренним ресурсам, позволяющим преодолеть вызов судьбы и внешние обстоятельства.

Сегодня многим людям жизнь кажется бессмысленной и пустой, несмотря на рост благосостояния и вполне комфортные условия. Самоубийства – вторая по очередности причина смертности среди молодежи. Цифры шокируют: каждый год в России сознательно лишают себя жизни в среднем 48,3 человека на 100 000 жителей, а на всем постсоветском пространстве цифры почти в два раза выше, чем в Северной Америке. По данным доклада ВОЗ за 2019 г., Россия находится на третьем месте в мире по числу самоубийств, уступая только Гайане и Лесото. Эти цифры говорят, что материальный достаток и доступность многих благ – недостаточное условие для использования человеком своих жизненных сил. В отсутствие контакта с собой этот важный ресурс оказывается невостребованным.

Разрыв № 2. Потеря контакта с другими

Обилие сайтов знакомств как лакмусовая бумажка выявляет дефицит качественных межличностных отношений. За улыбающимися с фотографий лицами скрывается одиночество и неудовлетворенные потребности в близости, принятии, понимании. За каждой анкетой таится надежда на особый опыт переживаний под названием «любовь», доступный только в отношениях с другим человеком и превосходящий по своей интенсивности любые другие чувства. Любовь, помимо таких базовых ингредиентов счастья, как удовольствие и радость, содержит и многие другие эмоциональные компоненты, как, например, восхищение, воодушевление, восторг, возбуждение.

Радость – это эмоция³, мотивированная желанием делиться. Ее вектор – в направленности от себя к другим, смысловая подоплека – в передаче теплой и сближающей внутренней энергии, соединении и наполнении друг друга. У этого чувства глубокий внутренний стимул

² Антропоцен – неформальный геохронологический термин, обозначающий геологическую эпоху с уровнем человеческой активности, воздействующей на дикую природу и играющей существенную роль в экосистеме Земли.

³ Эмоция – движущая сила (от лат. *emoveo* – «приводить в движение»).

и контекстное понимание тех, на кого оно направлено. Радость и звенящая пустота несовместимы. Отсутствие радости равноценно отсутствию жизненных соков. Иное дело удовольствие. Данное эмоциональное состояние достигается проще – посредством удовлетворения потребностей органов чувств или психологических запросов нашего эго. Оно функционально. Достаточно «забросить что-то в топку» и утолить этот голод и жажду. Так, например, потребность в близости на уровне удовольствия может быть удовлетворена элементарным возбуждением и эротикой, а потребность в признании – в форме самохвальства, ставшего в социальных сетях приемлемым жанром самовыражения.

Удовольствие без радости подобно сильному голоду, в разгар которого мы готовы проглотить любую еду, лишь бы заполнить желудок. Такая сытость длится недолго, а для удовлетворения нового приступа голода требуется все бóльшая порция. С каждым все более утонченным блюдом мы становимся придирчивее к недостаткам: много соли, мало специй, недостаточно свежести или, наоборот, выдержки. Органы чувств требовательны и беспощадны, как и наше эго.

Так, если назначить свидание и даже получить удовольствие от физической близости посредством сайтов знакомств удастся многим, то испытать радость искренней взаимной любви и прочных сердечных отношений – далеко не всем. Из 100 заключенных браков в Западной Европе в среднем распадаются 67. Этот показатель остается высоким в обществе, в котором уже давно исчезли свахи и каждый человек имеет право свободно выбирать себе спутника жизни. Открытость современного мира предоставляет безграничные возможности для поиска потенциального партнера и статистически обеспечивает более высокую возможность подобрать пару для создания прочного союза. Но по факту только каждому третьему удается сохранить свой союз на всю жизнь, а двум из трех как минимум однажды выпадает удел пройти по тернистому пути развода. Этот разрыв между нашим стремлением и реальностью говорит, насколько мы далеки от своих идеалов. Отношения, развивающиеся на поверхностном уровне, – закономерный результат личностной незрелости, неспособности открывать другому человеку свои слабости, недостатки и нежелания принимать его таким, какой он есть.

Аналогичная ситуация характерна и для других форм партнерства: дружбы, союзничества, сподвижничества. Волатильность отношений в союзах любого уровня, как эхо, отражает внутренние и межличностные процессы, происходящие в жизнях людей.

Разрыв № 3. Потеря контакта с обществом

В наши дни существование человека в социуме представляется практически как карьерный трек. Движение вверх, получение финансовой автономии и стабилизация на определенном уровне достатка – мечта, к реализации которой мы как родители подталкиваем своих чад, вооружая их необходимыми знаниями и компетенциями на всю остающуюся жизнь. Мы представляем себе, как наш ребенок вырастет и гармонично встроится в экономическую систему, получив не только возможность самостоятельно существовать, но и обеспечивать себе стабильный и максимально высокий доход, а нам – спокойную старость.

Разумеется, за этой мечтой стоит потребность убедиться не только в материальной безопасности собственного ребенка, но и в его самореализации как профессионала, мастера своего дела, организатора, творца. Бесплатное всеобщее образование дает огромные шансы подавляющему большинству.

Однако статистика беспощадно освещает другую сторону реальности: в 2010 г. только 42,6 % сотрудников признавали, что удовлетворены своей работой⁴. И хотя этот показатель взлетел с начала пандемии до рекордной за последние 20 лет цифры в 56,9 %, каждый вто-

⁴ The Conference Board, 2021.

рой заявляет о своей фрустрации от проводимого на работе времени. Например, во Франции 45 % сотрудников утверждают, что разочарованы своей работой, а более трети этих людей и вовсе обратились за психологической помощью в преодолении депрессии⁵. Разумеется, это всего лишь «средняя температура». Но если навести зум на интересующую нас популяцию руководителей, то мы сможем увидеть, что 50 % CEO⁶ заявляют, что тащат компанию на своих плечах в одиночку и готовы отказаться от реализации намеченных планов. Изолированность и одиночество руководителей – бич белых воротничков.

В среде предпринимателей давление не меньше: 94 % стартапов терпят крах, и с каждым пятым из них это случается в первый год; 74 % по прошествии трех лет все еще имеют отрицательный EBITDA. Каждый пятый из молодых предпринимателей заявляет, что предприятия не могут развиваться по причине разногласий между совладельцами; 12 % руководителей среднего звена в крупных корпорациях обвиняют топ-менеджмент в отсутствии скоординированных действий, блокирующих стратегическое развитие бизнеса. В Европе все чаще встречаются бывшие руководители или предприниматели, которые решились бросить любимое дело и перебрались жить в деревню или же отправились заниматься гуманитарными проектами в страны третьего мира.

Подобную проблему мы наблюдаем и в отношениях между людьми и государством. Демократические общества, в которых свобода выбора власти и свобода слова реальны, порождают не менее интенсивные и жесткие движения протеста. Власть пользуется своим правом силы и забывает о диалоге, подтверждая высказывание Аристотеля, что от демократии до тирании всего один шаг и что совершенной системы власти не существует.

Разрыв № 4. Потеря контакта с природой

Гленн Альбрехт, философ-энвайронменталист (философ окружающей среды), заявляет, что человечество страдает от соластальгии. Под этим термином он подразумевает ощущение тревожности и стресса, вызванное продолжительным чувством дискомфорта и даже отчаяния в связи с деградацией непосредственной среды обитания. Опыт утраты идентичности, связанной с принадлежностью к определенному месту, человек переживает практически как агрессию по отношению к себе. Таким образом, Гленн Альбрехт устанавливает взаимосвязь между разрушением окружающей среды и разложением личности. Данная концепция вызвала серьезный резонанс в научных и общественных кругах вплоть до попыток включить соластальгию в список заболеваний, перечисленных в Диагностическом и статистическом руководстве по психическим расстройствам. Подтверждение фактов уничтожения человечеством окружающей среды не требуется, это бесспорно и очевидно.

Можно долго размышлять на тему, считать ли перечисленные выше разрывы симптомами нашего времени или же постоянными травмами человека и человечества и насколько каждый отдельный из них значим в общей истории человечества. Но, уверенны, их совокупность и рост измеряющих их показателей ни у кого не вызывают сомнений. Человек острее ощущает одиночество, когда он лишен контакта со своими внутренними источниками жизненных сил, длительных отношений с близкими, воодушевляющей профессиональной среды и гармоничной связи с природой. Это одиночество и есть наше самореализующееся пророчество, укрепляющее нас в модели самодостаточности и постоянного бегства от себя и от других: «Мир – это я, я – это мир».

⁵ CSP Docendi.

⁶ CEO (Chief Executive Officer) – генеральный директор.

Симбиоз как основа мироздания

*Мы не можем победить природу, ибо человек – природа.
Казимир Малевич*

Искажение холистической картины мира не только семиотическое.

Я – часть мира, и мир есть внутри меня. Мир основан на симбиозе. Это сложная, координированная природой система связей и взаимного влияния, обеспечивающая равновесие и постоянное изменение системы, которое мы называем жизнью.

Именно эту систему мы стремимся подчинить нашей воле, методично исключая любые факторы, неподвластные нашему разуму. Диалектика человека заключается в противоречии между хаосом и порядком, между принятием и контролем. В чрезмерном стремлении упорядочить мир мы насильственно берем над ним власть, прислушиваясь только к своим желаниям. Но мы не разрушители. Мы просто не нашли другого способа побороть свой страх перед хаосом. Любая, даже экспрессивная форма борьбы с энтропией видится нам как спасение, как волшебная таблетка бессмертия.

Лидеры организаций, предприниматели, управленцы, работающие с человеческими системами, пытаются установить порядок с помощью иерархии и процессов. В их воображении организационная структура в виде ячеек, соединенных едва видимыми прямыми, выглядит как залог покоя и умиротворения. В подобной системе не было бы ничего плохого, если бы она не сводила человека лишь к роли, которую он играет в организации. Представление ее в качестве структуры с ролевыми ячейками заставляет ложно воспринимать ее как часовой механизм со множеством колесиков, вовремя вступающих в игру. Но поскольку люди не колесики, то неудивительно, что эти структуры дают сбой, ссылаясь на пресловутый человеческий фактор и усиливая тем самым представления о человеке как о сущности неразумной.

А если пришло время заменить линзы, с помощью которых мы рассматриваем проблемы организационной неэффективности? Быть может, не роли, а связи заслуживают нашего пристального внимания и интереса? Что, если альтернативной и долгоиграющей таблеткой от энтропии является система работающих отношений?

Заявление о том, что никто не совершенен, принято трактовать как констатацию ущербной природы человека, но, на наш взгляд, изначальный смысл этой фразы в том, что невозможно быть совершенным в одиночку. Разница слов «совершенство» и «вершество» в маленькой приставке «со-», означающей совместность. Взаимовыгодное партнерство и сотрудничество – то, в чем человек превзошел другие виды. Как много прекрасных слов в нашем языке начинается с приставки «со-»: сотрудничество, сознание, сочувствие, сопереживание.

Глава 2

Трансляция идеологии самодостаточности в бизнесе

Ролевые модели

Дурак имеет великое преимущество перед человеком образованным: он всегда доволен собой.

Наполеон Бонапарт

Как преподаватели бизнес-дисциплин в институтах управления мы хотим, чтобы наши студенты становились успешными руководителями и предпринимателями, создавали устойчивые прибыльные организации, которые будут производить продукцию, предлагать идеи и оказывать услуги, положительно влияющие на жизнь.

И нас не могут не тревожить определенные ролевые модели, которые, как камертон, настраивают общественное мнение в сфере экономики и бизнеса и обнажают сложный набор вопросов (какова траектория успеха? за что стоит бороться? как мы можем использовать силу и власть? в чем мы должны проявлять милосердие и человечность? насколько допустимы чувства в бизнесе?) и представлений (о поведении, выборе, принятии решений, дилеммах, личных добродетелях и приемлемых отклонениях).

Опрос молодых руководителей и предпринимателей, посвященный ролевым моделям, показал, что для большинства людей, достигших 30-летнего возраста, мир представляется скрипучим колесом Фортуны. Одних – небольшую часть человечества (*happy few*) – оно поднимает на вершину, других – миллионы людей, для которых двери наверху оказались закрытыми, – сбрасывает вниз. Положение посередине характеризуется разнонаправленным движением: вверх – надо напрячься, чтобы успеть раньше других, вниз – приложить усилия, чтобы затормозить.

Откровенная эксплуатация, характерная для феодального, а затем индустриального общества, в постиндустриальный период сменилась менее заметной, но все еще беспощадной уступкой права на самоопределение в обмен на оплату труда. На фоне прокламируемой свободы выбора, воли и мнения в организациях повсеместно практикуется субординация, а сотрудник воспринимается лишь как ресурс.

В этом плане мало что изменилось со времен Аристотеля, который поднимал вопрос разделения людей на свободных, имеющих право на самоопределение, и рабов, выступающих в роли *ресурса*: «Дело в том, что, по мнению одних, власть господина над рабом есть своего рода наука, причем и эта власть, и организация семьи, и государство, и царская власть – одно и то же, как мы уже упомянули вначале. Наоборот, по мнению других, сама власть господина над рабом противостоит природе; лишь по закону один – раб, другой – свободный, по природе же никакого различия нет. Поэтому и власть господина над рабом, как основанная на насилии, несправедлива»⁷.

Современная терминология сводит идею менеджмента в основном к набору инструментов, который влияет на поддержание настроения сотрудников, необходимого для их добровольного подчинения и скоординированного взаимодействия. Для большинства руководителей и предпринимателей реальной является традиционная армейская модель управления, основан-

⁷ Аристотель. Политика // Сочинения в 4 т. Т. 4. – М.: Мысль, 1983.

ная на командовании и субординации. Фраза о том, что начальник всегда прав, с оттенком горечи произносится в десятках тысяч компаний.

Идеи более свободного лидерства, конечно, начинают проникать в менеджмент, но они все-таки содержат в себе гены подчиненности. Современный корпоративный мир кричит о свободе, пытаясь выйти за рамки привычной системы взаимодействия, в которой фокус внимания сосредоточен в первую очередь на задачах, а не на человеческих процессах. Старания компаний создать доброжелательную среду и гуманную корпоративную культуру не всегда выдерживают испытание стрессом. Напряженная ситуация на рынке немедленно вызывает ригидность внутри организации, а теории управления рекомендуют руководителям в сложной или экстренной ситуации переходить на авторитарный стиль. К сожалению, многие, путая реальную опасность извне со своей внутренней тревожностью, невольно формируют среду, в которой декларируемые намерения практиковать гуманное управление идут вразрез с тем, что происходит на деле. Фейковый мир усиливает разрывы, о которых мы писали ранее, и подавляет волю участников системы, выбрасывая за борт организационного мира несогласных и неспособных к приемлемому «разумному» протесту и ассертивной коммуникации. Работа в такой среде неприятна как сотрудникам, так и руководителям. Профессиональное выгорание становится бичом белых воротничков.

За последние двадцать лет в мире отмечен небывалый рост так называемых психосоциальных рисков. Только в одной французской компании Orange с 2003 г. было зарегистрировано 19 попыток самоубийства. В 2019 г. начался судебный процесс над ее бывшим гендиректором Дидье Ломбардом и другими топ-менеджерами, завершившийся привлечением к ответу за «моральный харрасмент», квалифицированный представителями профсоюзов как «социальное насилие в качестве метода управления».

Каждый день приносит новую большую порцию ужасающих новостей о психических расстройствах и насилии. Leadership Quarterly оценивает ущерб от депрессии американской экономики в \$300 млрд. Неудивительно, что число профессиональных психологов и коучей растет пропорционально взлету их востребованности, а нейрелептики, антидепрессанты и прочие препараты, навевающие на человека «сон золотой», прочно прописываются на наших ночных столиках. Единственный способ вырваться из таких условий молодые сотрудники видят в том, чтобы взобраться на вершину власти и оказаться над ситуацией. Эту идею активно продвигают масс-медиа, выгодно подсвечивая ролевые модели идолов шоу-бизнеса, спорта, политики и бизнеса, живущих по своим собственным законам.

Не так давно к ним добавилась новая ролевая модель – успешный стартапер, быстро вырастивший стартап до статуса «единорога». Этот глянцевого типажа молодежь и подростки, не признающего границ своим возможностям и постоянно развивающегося во многих направлениях, стал символом свободы от сковывающей системы. На этой идее выросла и развивается плеяда деятелей новой индустрии инфоцыганства, специализирующейся на прокачке успешности по главному шаблону. Так шаг за шагом, постепенно наша цивилизация разворачивается в сторону трансгуманизма.

Неудивительно, что на создание собственной персоны⁸ наши современники тратят огромное количество энергии и ресурсов. Эта деятельность, возведенная в статус дисциплины под названием «личный бренд», получила широкое развитие благодаря соцсетям. Рассветы и закаты, завтраки и ужины, бассейны и фонтаны интересны нам как декор для демонстрации собственных достижений.

Превознесение самодостаточности и транслирование успеха (главным образом посредством получения денег и обладания предметами вожеления) задают пример для подражания,

⁸ Персона – понятие в психологии, обозначающее видимую социальную роль человека. От латинского *per-sonare* «говорить через». Имеется в виду – через ролевую маску, создающую фиктивную видимость личности.

заземляя молодежь на материальные и быстродостижимые цели, которые приводят лишь к удовлетворению голода и созданию публичной персоны, но не наполняют душу и не дают возможность реализовать свое призвание, раскрыв свой потенциал как творец и личность.

Пришла пора отвести восхищенный взгляд от потемкинских деревень звездных аккаунтов в инстаграме и наполнить смыслом собственную жизнь. Гламурные статьи и отретушированные снимки не должны быть ни целью, ни средством, ни даже свидетельством успешности.

В своей попытке стать *Nomo Deus* человечество дошло до предела системы. Становление личности, в том числе в бизнесе, – это принятие вызова руководствоваться совестью и моралью, а не эгоизмом и тщеславием. И мы считаем, что реализовать это можно, только научившись работать в тандеме.

Утрата связей и смысла

*Чьи-то идеи должны быть такими же широкими, как природа,
если они хотят интерпретировать природу.
Артур Конан Дойл*

«Я мыслю, следовательно, я существую!» – так Декарт сузил сущность человека до способности к критическому мышлению, отдавая приоритет когнитивным процессам и умаляя тем самым значимость эмоций и души. Мы желаем быть умными, для чего стремимся к познанию. А поскольку невозможно объять необъятное, разделение наук на дисциплины и узкая специализация укрепили модель успеха, основанную на глубокой экспертизе.

Лучшие идеи испокон веков рождались на пересечении различных областей знаний и культур. Статус гения доставался лишь немногим избранным. Достаточно вспомнить Леонардо да Винчи, который не просто виртуозно разбирался в математике, анатомии, живописи, инженерном искусстве, алхимии, но и применял эти знания в своей «Лаборатории инноваций».

Дробление знаний на узкие дисциплины привело к профессиональной специализации и разделению труда, особенно в технической и научной областях. Одновременно идея самодостаточности сместила акцент с работы над междисциплинарными решениями в сторону соревнования по поиску лучшей идеи. Эти две ошибки привели к системному сбою – недостатку синергии между смыслом и идеей, компенсировать который приходится силой намерения. Подход «стальная хватка и много ресурсов» стал доминирующим при создании бизнеса.

Реальность такова, что только из намерения при отсутствии смысла великое решение не вырастает. Именно смысл придает проектам масштаб. Миру в первую очередь важно не ЧТО мы делаем, а ЗАЧЕМ. Смысловая нагрузка является ответом на определенную несправедливость мира, и она настолько универсальна, что не может принадлежать кому-либо одному.

В современном бизнесе именно идеи представляются потенциальными активами, и начинающие стартаперы бросаются защищать их копирайтом на самых ранних этапах. Страх экспроприации идеи переживается как страх потери денег или даже утраты самоидентичности. Поэтому при попытках организовать совместный проект отсутствие доверия и стремление разделить шкуру неубитого медведя становятся препятствиями к тому, чтобы договориться.

Отсутствие партнера ингибирует смелость. Мы не дерзаем так, как могли бы, ибо рисковать в одиночку страшно. Выход из зоны комфорта требует подстраховки и чувства плеча. Недостаток смелости влечет недостаток оригинальности, и многим бизнесменам кажется, что легче скопировать, нежели создать что-то уникальное в партнерстве. Тиражирование чужих идей, выглядящее более доступным и безопасным, усиливает конкуренцию и создает напряжение. Таким образом, мы сами создаем замкнутый круг, в котором человек человеку соперник. Управление партнерством в этой системе воспринимается действительно как фактор стресса.

«Един» и «один» – отличие между словами, казалось бы, в одной букве, но за ней огромная смысловая разница: присутствие в партнерском проекте синергии, образуемой за счет соединения узких компетенций, оригинальности и смелости, которые так необходимы для его воплощения в жизнь.

Да, мир изменился. И нет, мир не изменился. Альтернатива есть и всегда была. Она заложена в основу мироздания и человеческой природы. Ее элементарная единица – это тандем, творческая пара, в которой есть необходимые для создания уникального проекта доверие и дерзость.

По сути, организация – это совокупность многочисленных тандемов и тандемных связей. В высших эшелонах за каждым первым стоит второй, без которого полученный результат был бы невозможен. Каждый рядовой сотрудник работает в связке с коллегами, совокупность

уникальных компетенций которых является ключевой для общего успеха. Как мозг пронизан нейронными связями, так и бизнес-структуры держатся на тандемных узлах, состоящих из «двоек».

Когда оба человека работают на одной волне, процессы происходят быстро, плавно, легко, без напряжения. В такой связке нет места перетягиванию на себя одеяла, пустому сравнению затраченных каждым времени и усилий, но есть взаимное обогащение и рост. Тандем превращает человеческие ресурсы в союз личностей, единицу доверия.

От качества и количества тандемов зависит жизнеспособность, устойчивость и созидательная сила предприятия. Тандемократия – альтернатива теории бирюзовых организаций.

В организации, где царит тандемократия, для работодателей нет незаменимых людей, но могут быть незаменимые тандемы.

Не по течению

*Не надо плыть по течению, не нужно плыть против течения,
нужно плыть туда, куда тебе хочется.*

Козьма Прутков

В своей книге «Сердце компании»⁹ Патрик Ленсиони пишет, что здоровье организации сложно измерить, поскольку она представляет собой единый организм, в котором все связано со всем. Тем не менее такие попытки не просто предпринимаются, а уже стали реалиями сферы современного бизнеса, где все более широкое распространение получают КРІ-инструменты.

За пределами организационного мира нашими экзистенциальными КРІ стали «счастье» и «успех». Эти слова как мантра повторяются в тостах, в заголовках статей, в названиях книг по управлению и на конференциях. Как шкала для измерения нашего существования каждое из этих понятий характеризует свою сторону жизни: успех отражает профессиональные и творческие достижения, а счастье подтверждает состоятельность в личной жизни. Понятие «жизненный баланс» характеризует некое состояние равновесия между этими двумя сферами.

Обе ипостаси, успех и счастье, находятся в тесной зависимости от распространенных в социуме представлений. Если успех подтверждается оценкой заслуг – «чемпион», «предприниматель года», «лауреат премии», «попавший в список первой сотни», – то абсолютное счастье ассоциируется с образом широко улыбающегося человека на фоне меняющегося антуража.

⁹ Ленсиони П. Сердце компании: Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Выстраивание связей

*Связи – это инженерные добавки при сборке распавшегося целого.
Георгий Петрович Щедровицкий*

Для выживания как в биологическом, так и в духовном, созидательном (мы воспринимаем эти слова как тождественные) плане человеку необходимо уметь взаимодействовать с другими людьми, с обществом, с природой и с самим собой. Этот навык формируется по мере нашего воспитания и взросления в результате воздействия культурной среды и развития у нас способности к осмысленному восприятию жизни.

Где и как мы учимся выстраивать связи?

Везде. И нигде.

Ответственность за воспитание лежит прежде всего на родителях. Дети становятся носителями той культуры взаимоотношений, которая была принята в их доме. А каждая семья, в свою очередь, находится под влиянием культурных особенностей региона, в котором она живет, своей страны, этноса. Процесс воспитания – это передача ребенку накопленной веками мудрости и сопровождение его в формировании собственного опыта. Отношения являются как предметом воспитания, так и его основой. Открытые разговоры с опекунами, доверие в семье оказывают положительное влияние на формирующуюся личность. Но только семьей дело не ограничивается – аккумуляция опыта происходит в контакте и с ровесниками, и со старшим поколением, и через книги, фильмы, игры. Поэтому обучение выстраиванию отношений имеет два аспекта – культурный и эмпирический.

Тенденции к глобализации и ослабление религиозного влияния в западной культуре требуют от детей и подростков высокой степени самостоятельности в отношениях с другими. Свобода – это отказ от догм. Толерантное общество навязывает высокую степень принятия самых разных моделей, что без достаточно развитого сознания может привести к тяжелым последствиям в становлении межличностных границ. Отсутствие четкого распределения на «можно – нельзя» и «свой – чужой» влияет на развитие радикализма и все чаще приводит к конфликтам. В памяти свежи воспоминания об убийстве в 2019 г. 18-летним исламистом учителя Самюэля Пати по причине возмущения его уроком свободы слова. Постепенно воспитание становится для школы хождением по тонкому льду, поэтому неудивительно, что системы образования многих стран пытаются ограничиться передачей знаний и базовых универсальных принципов, зафиксированных в регламентах. Отсутствие единых стандартов оставляет, как нам кажется, больше места для «игр»¹⁰ во взрослом возрасте в профессиональной среде.

Поскольку уровень личностной зрелости и способность попавших в экономическую сферу новобранцев выстраивать здоровые отношения задаются семейной и культурной средой, в которой они росли, то неудивительно, что они значительно различаются. Вероятнее всего, именно желанием нивелировать существующие разрывы и объясняется увеличение спроса на образовательные программы по поведенческим компетенциям. Термин *soft skills*, буквально переводимый как «мягкие навыки», широко используется в организационной лексике. Корпоративный истеблишмент делает все больше попыток вернуть в сферу экономики и бизнеса человеческие отношения и ценности. Например, в бизнес-школе Стэнфордского университета

¹⁰ Эрик Берн в своей книге «Игры, в которые играют люди» вводит понятие психологической игры. Игра – это комплекс скрытых транзакций, повторяющихся и характеризующихся четко определенным психологическим выражением. Во время скрытой транзакции участник чаще всего притворяется, поскольку создает видимость, что делает что-то одно, а в действительности совершает совсем другое. Все игры предполагают «приманку». В каждой семье существуют семейные сценарии, подсознательно передающиеся по наследству.

создана кафедра под названием «Счастье», на предприятиях появляются директора по счастью – СНО¹¹

¹¹ Chief Happiness Officer.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.