

Оглавление

БОНУС

ЧЕМ ИЗМЕРИТЬ ЖИЗНЬ?7
Клейтон Кристенсен

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНЬЮ 21
Питер Друкер

**ТОП-МЕНЕДЖЕР И ЕГО ВРЕМЯ,
ИЛИ КОМУ ДОСТАНЕТСЯ ОБЕЗЬЯНА?** 45
Уильям Онкен-мл., Дональд Уосс

СЕКРЕТЫ ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ 59
Диана Кутю

**ПРАВИЛА СОХРАНЕНИЯ ЭНЕРГИИ:
ЖИЗНЬ БЕЗ ГОНКИ И СТРЕССОВ** 77
Тони Шварц

КОГДА СИСТЕМА ПЕРЕГРУЖЕНА 97
Эдвард Хэллоуэлл

ПОБЕДА НА ЧЕТЫРЕХ ФРОНТАХ.....	117
<i>Стюарт Фридман</i>	
ВОЗЬМИТЕ РАБОТУ В СВОИ РУКИ.....	135
<i>Сумантра Гошал, Хайке Брух</i>	
МОМЕНТЫ ВЕЛИЧИЯ:	
ВОЙТИ В БАЗИСНОЕ СОСТОЯНИЕ ЛИДЕРСТВА.....	149
<i>Роберт Куинн</i>	
О ЧЕМ СПРОСИТЬ ЧЕЛОВЕКА В ЗЕРКАЛЕ.....	171
<i>Роберт Каплан</i>	
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО:	
ЭМОЦИИ КАК ФАКТОР КОРПОРАТИВНОГО УСПЕХА.....	193
<i>Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	215

Чем измерить жизнь?

Клейтон Кристенсен

ЕЩЕ ДО ВЫХОДА МОЕЙ книги «Дилемма инноватора»* мне позвонил Эндрю Гроув, тогдашний председатель правления Intel. Он прочел одну из моих ранних статей о подрывных технологиях и хотел, чтобы я выступил перед его прямыми подчиненными и представил мои исследования и их возможную применимость для Intel. Я радостно полетел в Кремниевую долину и явился к Гроуву точно в назначенное время — лишь для того, чтобы услышать: «Знаете, тут кое-что произошло. У нас есть для вас не больше десяти минут. Расскажите нам, какой смысл ваша модель подрывных технологий имеет для Intel». Я ответил, что не могу — мне нужны все тридцать минут для того, чтобы в деталях объяснить модель, потому что любые конкретные соображения об Intel будут иметь смысл только в этом случае. После десяти минут моих объяснений Гроув перебил меня: «Так, модель я понял. Теперь просто скажите, что это означает для Intel».

Я продолжал настаивать, что мне нужно еще десять минут, чтобы объяснить процесс дизрупции на примере из совершенно другой

* Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

отрасли — сталелитейной. Я рассказал, как Nucor и другие сталелитейные мини-заводы начали с атаки на самый нижний сектор рынка — выпуск стальной арматуры, — а затем стали постепенно продвигаться вверх, сбивая цены и подрывая позиции более крупных предприятий.

Когда я закончил рассказ, Гроув сказал: «О'кей, я все понял. Для Intel это означает, что...» — и озвучил перспективы новой стратегии компании по переходу в нижний сектор рынка для запуска процессора Celeron.

С тех пор я размышлял об этом миллион раз. Если бы я попытался объяснить Энди Гроуву, как он должен представлять себе производство и продажу микропроцессоров, меня бы просто убили. Но вместо того, чтобы рассказывать ему, что он должен думать, я научил его, как думать, — и после он самостоятельно смог принять правильное решение.

Эта история очень сильно на меня повлияла. Когда кто-нибудь спрашивает меня, что, на мой взгляд, он должен делать, я редко отвечаю на вопрос прямо. Вместо этого я рассматриваю вопрос через призму одной из моих моделей. Я описываю, как все происходит в какой-либо другой отрасли. После этого, как правило, мне говорят: «Да-да, я все понял», и сами отвечают на свой вопрос лучше, чем мог бы ответить я.

Мой курс в Гарвардской школе бизнеса построен так, чтобы помочь студентам понять, что такое теория правильного управления и на чем она строится. К этому скелету я присоединяю различные модели или теории, которые помогают студентам вникнуть во всевозможные аспекты работы директора по инновациям и роста. На каждом занятии мы рассматриваем одну компанию через призму этих теорий, используя их, чтобы объяснить, как компания оказалась в данной ситуации, и постараться понять, какие действия менеджмента должны дать желаемый результат.

В последний день занятий я прошу моих студентов точно так же взглянуть на самих себя и ответить на три вопроса. Во-первых, как обеспечить получение удовольствия от своей карьеры? Во-вторых, как сделать так, чтобы отношения со спутником жизни и семьей стали постоянным источником счастья? И, в-третьих, что делать для того, чтобы не попасть в тюрьму? Последний вопрос может

Идея вкратце

Кристенсен учит студентов Гарвардской школы бизнеса использовать теории менеджмента и инноваций для построения сильных компаний. Но, кроме того, он верит, что данные модели могут помочь людям улучшить свою жизнь. В этой статье он объясняет свою идею, исследуя вопросы, которые каждый должен задать себе. Как быть довольным своей карьерой? Как сделать так, чтобы семейная жизнь стала постоянным источником счастья? И как прожить жизнь честно? Ответ на первый вопрос вытекает из утверждения Фредерика Херцберга: деньги не являются самым мощным стимулом. Главное — возможности для обучения, профессионального роста, внесения вклада в общее дело и получения признания. Именно поэтому работа менеджера, если она выполняется хорошо, может стать самым благородным из занятий; никакой другой вид деятельности не предлагает столько способов найти данные возможности. Менеджмент — это вовсе не покупки, продажи и инвестиции, как

считают многие. Принципы распределения ресурсов могут помочь человеку достичь счастья и в личной жизни. Если неграмотно управлять процессом распределения ресурсов в компании, результат будет совсем не тем, что предполагался стратегией менеджмента. То же самое верно и для человеческой жизни: если у вас нет четкого понимания цели, то, скорее всего, вы будете тратить время и энергию на достижение наиболее заметных и кратковременных признаков успеха, а не на то, что действительно важно для вас. И, подобно тому как чрезмерное внимание к предельным издержкам может стать причиной неудачных корпоративных решений, оно же может сбить человека с пути. Предельные издержки на какой-то «однократный» неправильный поступок могут казаться обманчиво низкими. Но вы не знаете, куда может завести вас этот путь. Вы должно четко сформулировать собственные принципы и не рисковать своей жизнью и жизнью близких вам людей, нарушая эти принципы.

показаться забавным, но на самом деле это не так. Двое из 32 человек нашей оксфордской группы стипендиатов Родса оказались за решеткой. Джефф Скиллинг из Enron учился вместе со мной в HBS. Они были хорошими парнями — но однажды что-то заставило их пойти не туда.

Когда студенты начинают обсуждать ответы на эти вопросы, я раскрываю перед ними в качестве примера собственную жизнь, показывая, как можно использовать теории из нашего курса для принятия жизненно важных решений.

Одна из теорий, которая помогает найти ответ на первый вопрос — о получении удовольствия от карьеры, — принадлежит Фредерику Херцбергу, который утверждает, что самый мощный стимул в нашей жизни — отнюдь не деньги; это возможности для обучения, профессионального роста, помощи окружающим и признания достижений. Я описываю студентам картины из моего прошлого, когда я управлял компанией. Я представляю, как одна из моих менеджеров едет утром на работу с достаточно высокой самооценкой. А потом — как десять часов спустя она едет обратно домой, чувствуя, что разочарована, недооценена, не признана и унижена. Я представляю, как ее пониженная самооценка влияет на ее общение с детьми. Затем мой внутренний взор сосредоточивается на другом дне, когда та же самая сотрудница едет домой с более высокой самооценкой — с ощущением, что она многое узнала, что ее достижения получили признание и что она сыграла важную роль в каких-то полезных для компании инициативах. Легко представить, что такое настроение положительно повлияет на нее как на супругу и родителя. Вывод: менеджмент — самая благородная из профессий, если заниматься им правильно. Никакой другой вид деятельности не предлагает столько возможностей помогать другим в росте и обучении, принимать на себя ответственность и быть признанным за свои достижения, а также вносить вклад в успех команды. Все больше и больше людей, желающих получить степень MBA, приходят учиться, думая, что бизнес-карьера — это покупки, продажи и инвестиции. Увы. Заключение сделок не дает того глубокого чувства удовлетворения, которое вы получаете, когда помогаете другим людям стать лучше.

Я стремлюсь к тому, чтобы мои студенты покидали аудиторию, зная это.

Разработайте стратегию жизни

Теория, которая может помочь ответить на второй вопрос — как сделать так, чтобы отношения с семьей были для меня постоянным источником счастья? — основана на определении стратегии и ее применении на практике. Суть ее состоит в том, что стратегия компании определяется типами новшеств, в которые готово

вкладываться руководство. Если недостаточно профессионально управлять процессом распределения ресурсов компании, его результаты могут оказаться совсем не такими, как предполагалось. Система принятия решений в компаниях часто работает так, что основные вложения направляются на те инициативы, которые дают наиболее осязаемый и быстрый результат, при этом те, что связаны с долгосрочными стратегиями, лишаются необходимой поддержки.

На протяжении многих лет я наблюдаю за тем, как складывается судьба моих товарищей по выпуску HBS 1979 года; и я вижу, как многие из них приезжают на встречи несчастными, разведенными, лишенными общения с собственными детьми. Могу поклясться, что никто из них не заканчивал Гарвард с намерением развестись и расстаться с детьми. Однако поразительно большое их число ведут себя так, будто их цель именно такова. Почему? Когда они решали, на что потратить свое время, способности и силы, они не ставили личные цели на первое место.

Удивительно, что значительная часть из тех 900 студентов, которых HBS ежегодно отбирает из лучших в мире, так редко задумывается о своих жизненных целях. Я говорю моим ученикам, что, возможно, HBS предоставляет им один из последних шансов глубоко задуматься над этим вопросом. Если им кажется, что когда-нибудь потом у них будет для этого достаточно времени и сил, они ошибаются, потому что жизнь будет требовать от них только больше и больше: кредиты, 70-часовая рабочая неделя, жена и дети...

Лично для меня постановка перед собой четких жизненных целей всегда была на первом месте. Но их осознание стоило мне долгих и трудных размышлений. Когда я учился в Оксфорде, у меня была крайне насыщенная программа, в которую я пытался запихнуть все, что только можно. Я решил уделять по часу каждый вечер чтению, размышлениям и молитвам, чтобы понять, каково мое место на этой земле. Придерживаться этого решения было очень сложно, потому что, когда я это делал, я не занимался прикладной эконометрикой. Я часто сомневался в том, могу ли позволить себе отнимать этот час от моих занятий, но все же не отступал — и в конце концов понял, зачем живу.

«**Я ПРИШЛА В БИЗНЕС-ШКОЛУ**, точно зная, чего я хочу достичь, но ухожу из нее, сделав совершенно иной выбор. Я всю жизнь работала в секторе частного бизнеса, потому что все всегда мне говорили, что именно этим занимаются все умные люди. Но я решила попробовать работу на правительство и посмотреть, не смогу ли я найти в этом больше смысла.

Раньше я думала, что промышленность — это очень надежная сфера. Экономический кризис показал нам, что ничего надежного нет».

Руана Хафиз, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Ее планы: поработать консультантом в ФБР.

«В HBS сейчас происходят перемены. Раньше деньги были параметром номер один при поиске работы. Когда вы зарабатываете тонну денег, вам хочется еще. Смешно. Вы забываете о том, что такое на самом деле счастье и что на самом деле важно. Очень многие здесь начинают теперь смотреть на деньги иначе. Они думают: “Какой минимум мне необходим и что еще мне нужно в жизни?” — вместо того чтобы думать: “Где бы найти такое место, чтобы иметь максимум?”»

Патрик Чан, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Его планы: пойти работать в Bain Capital.

«Финансовый кризис помог мне понять, что в жизни нужно заниматься тем, что действительно любишь. Мое понимание успеха теперь основано в первую очередь не на погоне

Если бы вместо этого я отдал бы этот час на изучение последних методов решения проблем автокорреляции в регрессионном анализе, я прожил бы жизнь зря. Эконометрические методы я применяю несколько раз в год, но знания о смысле моей жизни нужны мне каждый день. Это самое полезное, чему мне удалось научиться. Я обещаю моим студентам, что, если они потратят время на определение своих жизненных приоритетов, потом они будут считать это самым важным результатом обучения в бизнес-школе. Если же они этого не сделают, то отправятся в плавание без руля и ветрил и наверняка потеряются в бурных жизненных морях. Точное понимание своих целей неизбежно окажется важнее, чем знания о методах учета затрат, сбалансированной системе

за деньгами или престижем, а на влиянии, которое я могу иметь, на опыте, который я могу получить, и на личном счастье. Мои главные мотивы — это: 1) быть с моими родными и людьми, которые мне небезразличны; 2) заниматься чем-нибудь интересным и полезным и 3) строить карьеру в предпринимательстве, где я смогу создавать компании, изменяющие мир».

Мэтт Зальцберг, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Его планы: работать на Bessemer Venture Partners.

«Поскольку я возвращаюсь в McKinsey, может показаться, что для меня мало что изменилось. Но, учась в HBS, я решил получить второй диплом в Kennedy School. После выборов 2008 года и экономических потрясений мне захотелось лучше разобраться в работе государственного и некоммерческого секторов. В некотором роде это определило и мое решение вернуться в McKinsey, где у меня будет возможность исследовать как частный, так и государственный и некоммерческий сектора.

Экономический спад заставил нас всех отступить на шаг назад и оценить, насколько нам повезло. Для нас кризис — это: «Будет ли у нас работа к апрелю?» А для очень многих людей это: «Сможем ли мы сохранить наш дом?»»

Джон Коулмен, Гарвардская школа бизнеса, выпуск 2010 года.

Его планы: вернуться в McKinsey & Company.

показателей, ключевой компетентности, подрывных инновациях, «четырёх Р» и пяти силах.

Я нашел свой смысл, опираясь на веру, но вера и религия — не единственные вещи, которые могут указать путь. Например, один из моих бывших студентов решил, что его предназначение — нести справедливость и экономическое процветание своей стране и воспитать детей, которые могли бы быть так же преданы этому делу и друг другу, как и он сам. Смысл его жизни в служении семье и другим людям — как и у меня.

Выбор профессии и успешная карьера в ней — это лишь один из инструментов достижения ваших целей. Но без цели жизнь становится пустой.

Распределите ваши ресурсы

Ваша жизненная стратегия в конечном счете формируется вашими решениями насчет того, как вы распределите свое личное время, силы и способности.

У меня есть целый набор «предприятий», конкурирующих за эти ресурсы: я стараюсь поддерживать теплые и нежные отношения с женой, хорошо воспитывать детей, приносить пользу обществу, делать успешную карьеру, помогать своей церкви и так далее. И передо мной стоят те же самые проблемы, что и перед корпорациями. Мое время, силы и способности ограничены. Какую их долю я должен отдавать каждой из этих целей?

Решение о распределении собственных ресурсов может очень сильно повлиять на вашу жизнь. Иногда — к лучшему: у вас могут появиться возможности, о которых вы даже не задумывались. Но если вы распределите ресурсы неправильно, результаты могут оказаться пагубными. Когда я думаю о моих бывших однокашниках, которые непреднамеренно вложили свое время, силы и талант в пустую несчастливую жизнь, то не могу отделаться от мысли, что причиной их неприятностей стал слишком близорукий взгляд.

Когда у человека с большими запросами — а таковы все выпускники Гарвардской школы бизнеса — появляются лишние полчаса времени или лишняя порция энергии, он бессознательно направляет их на ту деятельность, в которой можно быстро достичь чего-то осязаемого. Наши карьеры дают нам самые очевидные доказательства того, что мы движемся вперед. Вы запускаете продукт, завершаете проект, делаете презентацию, закрываете распродажу, читаете лекции, печатаете статью, получаете деньги или повышение. А вкладывание времени и сил в отношения с супругой и детьми обычно не дает такого же непосредственного ощущения, что вы чего-то достигли. Дети продолжают плохо себя вести, что бы вы ни делали. Пройдет лет двадцать, прежде чем вы сможете с чистой совестью сказать: «Я воспитал хорошего сына (хорошую дочь)». Вы можете постоянно пренебрегать отношениями с партнером, и вам не будет казаться, что вы безнадежно что-то портите. Люди, стремящиеся преуспеть, очень часто склонны к такому бессознательному недовложению в свои семьи и выделению максимума ресурсов на карьеру,

несмотря на то что близкие и теплые отношения в семье — самый мощный и постоянный источник счастья.

Если начать разбираться в фундаментальных причинах многих бизнес-катастроф, то снова и снова вы будете обнаруживать эту склонность к инициативам, дающим наиболее быстрый результат. Если с тех же позиций рассматривать личную жизнь людей, то станет очевидной та же самая губительная схема: люди отдают все меньше и меньше тому, что когда-то было для них самым главным.

Создавайте культуру

В нашем курсе есть очень важная модель «Инструменты сотрудничества». Ее суть в том, что быть менеджером-провидцем — это далеко не все. Одно дело — четко представлять себе будущее компании и делать необходимые поправки в намеченных стратегических планах; и совсем другое — убедить сотрудников, которые, возможно, не способны видеть грядущие перемены, приложить совместные усилия в нужном направлении. Умение выбрать правильные инструменты, которые могут обеспечить такое сотрудничество, — это и есть главный навык хорошего менеджера.

Согласно теории, эти инструменты распределяются по двум измерениям: по степени согласия членов коллектива относительно того, что они хотят получить от участия в инициативе, и по степени их согласия относительно действий, которые должны дать желаемый результат. Если по обеим «осям» согласия мало, для обеспечения сотрудничества необходимо применять так называемые силовые инструменты: принуждение, угрозы, взыскания и т. д. Многие компании начинают именно с этого положения дел, поэтому основатели и руководители бизнеса должны выбирать жесткую линию поведения в определении того, что и как нужно делать. Если эта тактика снова и снова оказывается успешной, взаимопонимание начинает расти. Эдгар Шейн из Массачусетского технологического института описывает этот процесс как механизм построения культуры. В конечном итоге люди вообще перестают задумываться о том, ведут ли их действия к успеху. Они принимают установленные руководством приоритеты и следуют процедурам инстинктивно, а не путем сознательного выбора;

если это так, значит, культура успешно создана. Эта культура убедительно, хотя и негласно, диктует членам группы проверенные приемлемые методы решения текущих проблем, а также определяет приоритеты различных типов этих проблем. Она может быть очень мощным инструментом управления.

Используя эту модель для поиска ответа на вопрос «как сделать так, чтобы семья стала для меня постоянным источником счастья?», мои студенты быстро поняли, что самые простые инструменты, которые могут применять родители, чтобы добиться от детей сотрудничества, — это именно силовые инструменты. Но однажды, в подростковом возрасте, наступает момент, когда они больше не работают. В этот момент родители понимают, что им стоило с момента рождения детей начинать строить дома культуру, в которой дети проявляли бы уважение друг к другу, слушались родителей и выбирали правильные поступки. В семьях, как и в компаниях, тоже есть своя культура. Она может быть выстроена сознательно, а может развиваться случайным образом.

Наверняка вы хотите, чтобы у ваших детей была крепкая самооценка и уверенность в том, что они способны справиться с серьезными проблемами. Но эти качества не появятся волшебным образом в старших классах. Их нужно сделать частью семейной культуры — и задуматься об этом нужно, когда дети еще совсем маленькие. Дети, как и сотрудники компании, вырабатывают уверенность в себе, осваивая сложные вещи и узнавая на практике, что работает, а что — нет.

Избегайте ошибки «предельных затрат»

В экономике и финансах нас учат, что, оценивая инвестиционные альтернативы, мы должны игнорировать невозместимые и фиксированные издержки и принимать решение, исходя из предельных затрат и предельных доходов, которые влечет за собой каждая альтернатива. В нашем курсе мы узнаем, что эта доктрина заставляет компании полагаться на то, что приносило им успех в прошлом, вместо того чтобы создавать возможности, которые пригодятся в будущем. Если бы мы были уверены в том, что в будущем все будет происходить точно так же, как в прошлом, этот подход был бы

оправдан. Но если ситуация меняется — а так происходит почти всегда, — то следовать этому правилу нельзя.

Эта теория имеет отношение к третьему из вопросов, которые я обсуждаю со своими студентами: как прожить жизнь честно (не попасть в тюрьму). В личной жизни мы нередко бессознательно применяем доктрину предельных издержек, выбирая между добром и злом. Голос в нашей голове говорит: «Да, я понимаю, что обычно большинству людей не следует так поступать. Но в этой конкретной ситуации, один раз, для меня, это прощительно». Предельные издержки однократного неправильного поступка всегда кажутся привлекательно низкими. Вас затягивает на этот путь, и вы даже не задумываетесь, куда он в конечном итоге ведет и какими на самом деле окажутся ваши затраты в конце. Оправдания любой неверности и нечестности всегда сводятся к экономике предельных издержек «одного раза».

Хочу рассказать вам, как лично я осознал потенциальную опасность этого «одного раза». Я играл в баскетбольной команде Оксфордского университета. Мы усердно тренировались и удачно завершили сезон. Товарищи по команде были лучшими друзьями в моей жизни. Мы попали в британский эквивалент турнира NCAA — и дошли до финала. Игру за первенство назначили на воскресенье. Когда мне было шестнадцать лет, я дал обет, что по воскресеньям не буду играть в мяч. Поэтому я пошел к тренеру и объяснил ситуацию. Он отнесся к моему заявлению скептически — как и товарищи по команде, потому что я был центровым игроком. Все в один голос утверждали: «Ты должен играть. Можно же один-единственный раз нарушить правило?!»

Я — глубоко религиозный человек, поэтому стал молиться, чтобы Бог подсказал мне, что делать. И у меня возникло очень ясное ощущение, что я не должен нарушать данное обещание — поэтому я так и не сыграл в финале.

Во многих смыслах это был малозначительный эпизод, касающийся всего лишь одного из нескольких тысяч воскресений в моей жизни. Теоретически я мог бы один раз переступить черту и просто больше никогда в жизни этого не делать. Но, оглядываясь назад, я понимаю, что на самом деле момент, когда я не поддался искушению «для меня в этой ситуации это прощительно», стал одним из самых

важных решений в моей жизни. Почему? Моя жизнь — это единый бесконечный поток смягчающих обстоятельств. Если бы я пересек черту тот единственный раз, я бы делал это снова и снова.

Из случившегося я извлек урок: гораздо легче придерживаться своих принципов постоянно, чем, к примеру, в 98% случаев. Если вы поддаётесь искушению «только в этот раз» на основании анализа предельных издержек, как поступали некоторые из моих бывших товарищей, вы в конечном итоге обязательно пожалеете об этом. Вы должны точно определить для себя свою позицию и избрать безопасный путь.

Не забывайте о значении скромности

Я осознал это, когда меня попросили провести в Гарварде курс, посвященный скромности. Я попросил всех студентов описать самого скромного человека, которого они знают. И оказалось, что есть одна характеристика, общая для всех этих людей: высокая самооценка. Они знают, кто они, и довольны, что они именно такие. Мы также пришли к выводу, что скромность — это не самоуничижительное поведение или отношение к себе, а отношение человека к окружающим. Эта скромность естественным образом порождает правильное поведение. Например, скромный человек никогда не станет у кого-то что-то красть, потому что он слишком уважает людей. По этой же причине он не станет никому лгать.

Очень важно сохранять скромность на протяжении всей жизни. К моменту окончания высшего учебного заведения почти все, что вы узнали, исходило от людей, которые умнее и опытнее вас: родителей, преподавателей, руководителей. Но, когда вы закончите учиться в Гарвардской школе бизнеса или любом другом учебном заведении, подавляющее большинство людей, с которыми вам предстоит общаться ежедневно, вероятно, окажутся не умнее вас. И, если вы будете думать, что учиться можно только у тех, кто умнее, вы ограничите свои возможности. Но, если в вас есть скромное желание учиться чему-то у любого человека, вы получите неограниченные возможности для самосовершенствования. В общем, вы можете быть скромным человеком, если вы действительно хорошо относитесь к себе — и, кроме этого, хотите, чтобы и окружающие

относились к себе так же, и готовы помочь им в этом. Когда мы видим людей, обращающихся с другими в грубой, высокомерной или унижительной манере, это практически всегда означает наличие у таких грубиянов проблем с самооценкой. Чтобы им было хорошо, они должны подавлять и унижать других.

Выбирайте правильные ориентиры

В прошлом году у меня обнаружили рак, и мне пришлось задуматься над тем, что моя жизнь, возможно, окончится раньше, чем я рассчитывал. К счастью, эта чаша меня, кажется, миновала, но полученный опыт помог мне осознать многое.

Я прекрасно понимаю, каким именно образом мои идеи могут дать огромное экономическое преимущество компаниям, которые их используют; я знаю, какой вклад я вношу. Но теперь, когда я победил болезнь, просто удивительно, насколько не важным это мне кажется. Я осознал, что Господь будет оценивать мою жизнь отнюдь не по размеру прибыли тех компаний, а по людям, с которыми я лично соприкоснулся в жизни и которым помог.

Мне кажется, что это верно для нас всех. Не нужно придавать слишком большое значение профессиональным достижениям; главное — это люди, которые благодаря вам смогли стать лучше. Вот мой последний совет вам: подумайте, чем будет измеряться ваша жизнь, и примите решение проживать каждый день так, чтобы в конечном итоге ваша жизнь могла считаться успешной.

Впервые опубликовано в выпуске за июль 2010 года.

Управление собственной жизнью

Питер Друкер

ДОБИВШИЕСЯ МНОГОГО ИСТОРИЧЕСКИЕ ЛИЧНОСТИ — Наполеон, да Винчи, Моцарт — всегда самостоятельно управляли своей жизнью. По большому счету, именно это и сделало их великими. Однако таких людей единицы, и они отличаются как необычайными способностями, так и достижениями, выходящими за границы обычных человеческих возможностей. Но сегодня уметь управлять собственной жизнью нужно большинству из нас — даже тем, чьи способности ограничены. Мы должны учиться развивать себя и находить такое место в обществе, на котором сможем внести максимальный вклад. А чтобы сохранять живость ума и работоспособность на протяжении 50 лет трудовой жизни, необходимо понимать, каким образом и когда следует поменять работу, которой мы занимаемся.

Каковы мои сильные стороны?

Многим кажется, что они понимают, какие дела им удаются хорошо. Но, как правило, люди ошибаются. Чаще они знают, в чем не очень сильны, но и тут заблуждающихся — большинство. Между

тем человек работает хорошо только тогда, когда опирается в работе на свои сильные стороны. Работу нельзя построить на том, в чем мы не очень сильны, не говоря уже о том, чего мы не умеем делать вообще.

На протяжении почти всей истории человечества у людей не возникало особой потребности знать свои сильные стороны. Раньше место человека в обществе и то, чем он будет заниматься, определялись уже при рождении: сын крестьянина становился крестьянином, дочь ремесленника — женой ремесленника и так далее. Однако сегодня у людей есть выбор. Мы должны знать свои сильные стороны, чтобы понимать свое место в обществе.

Единственный способ, позволяющий разобраться в этом, — обратная связь. Каждый раз, принимая важное решение или совершая решающий шаг, записывайте то, что, по вашему мнению, из этого может получиться. Через девять месяцев или год сравните результаты со своими ожиданиями. Я применяю этот метод уже на протяжении 15–20 лет и каждый раз удивляюсь результатам. Например, к моему огромному удивлению, анализ этой обратной связи показал, что на интуитивном уровне я хорошо понимаю технических работников, будь то инженеры, бухгалтеры или маркетологи. С другой стороны, как выяснилось, мне сложнее найти взаимопонимание со специалистами широкого профиля.

Использование обратной связи — не новый метод. Оно было изобретено еще в XIV веке одним малоизвестным немецким теологом. Спустя примерно 150 лет Джон Кальвин и Игнатий Лойола независимо друг от друга вспомнили о нем и включили его в практику своих учений. Постоянный анализ достижений и результатов объясняет, почему основанные ими организации — кальвинистская церковь и иезуитский орден — смогли за 30 лет завоевать господствующее положение в Европе.

Если постоянно применять этот несложный метод, то за достаточно короткий — два-три года — срок можно выявить свои сильные стороны. А это главное, что необходимо знать о себе. Метод также покажет, что из того, что вы делаете или не делаете, мешает вам в полной мере использовать свои сильные стороны. С его помощью вы узнаете, в чем вы менее компетентны. Наконец, вы сможете понять, в каком деле вы вообще не сильны и в какой сфере вам работать не стоит.

Анализ обратной связи создает основу для дальнейших действий. Первое и самое главное — сосредоточьтесь на своих сильных сторонах и займитесь работой, в которой они помогут вам добиваться результатов.

Второе — работайте над усовершенствованием своих сильных сторон. Результаты анализа быстро покажут, с какой стороны необходимо улучшить имеющиеся у вас навыки или приобрести новые. Кроме того, вы сможете определить пробелы в своих знаниях, которые, как правило, можно устранить. Математиками рождаются, однако выучить тригонометрию способен каждый.

Третье — определите, в каких случаях ваша интеллектуальная самонадеянность ведет к невежественности, мешающей вам в жизни, и решите эту проблему. Многие — особенно те, кто хорошо разбирается в какой-то конкретной области, — с презрением относятся к знаниям в других областях или считают, что одаренность может заменить им осведомленность. Так, первоклассные инженеры обычно гордятся тем, что практически ничего не знают о людях. По их мнению, для стройного технического ума человек — существо слишком неорганизованное. С другой стороны, специалисты в области управления человеческими ресурсами часто гордятся незнанием основ бухгалтерского учета или количественных методов вообще. Однако гордиться подобным невежеством — значит вредить самому себе. Старайтесь приобретать знания и навыки, которые помогут вам реализовать свои сильные стороны в полном объеме.

Не менее важно избавляться от дурных привычек, то есть способов действия или бездействия, снижающих вашу эффективность и производительность. Анализ обратной связи поможет быстро выявить подобные привычки. Например, специалист по планированию может обнаружить, что его замечательные планы не дают никаких результатов, потому что он не доводит их до конца. Подобно множеству талантливых людей, он уверен, что идеи способны сворачивать горы. Но этим занимаются бульдозеры; идеи же указывают место, где нужно работать бульдозерам. Такой специалист должен понять, что готовый план — это еще не все. Нужно найти людей, которые будут приводить его в исполнение, и разъяснить им свой план. По мере реализации

Идея вкратце

Мы живем в век беспрецедентных возможностей: если вы — обладатель живого ума, у вас есть амбиции и энергия, то вы можете оказаться на вершине в выбранной профессии независимо от того, где началась ваша карьера. Но с возможностями приходит и ответственность. Сегодня компании не управляют карьерой своих сотрудников-экспертов, носителей компетенций. Скорее, мы должны быть сами себе менеджерами.

Просто примите как данность, что пробиваться в профессиональном мире и сменить курс, когда нужно, — это ваша задача. А сохранять вовлеченность

и продуктивность на всей протяженности профессионального пути, который может длиться до 50 лет, — ваша ответственность. Чтобы справиться со всеми этими задачами, вы должны понимать себя. Каковы ваши наиболее ценные сильные стороны и наиболее опасные слабости? Столь же важно и то, насколько вы обучаемы и как работаете в команде. Каковы ваши глубинные ценности? И какие условия труда вам нужны, чтобы достичь максимального результата?

Лишь благодаря комбинации ваших сильных сторон и знания себя вы можете достигнуть совершенства.

необходимо вносить в него изменения, учитывая новые обстоятельства. Наконец, нужно почувствовать, в какой момент продвижение плана пора прекратить.

Кроме того, обратная связь поможет вам определить, в каких случаях проблема кроется в недостатке воспитания. Хорошие манеры в организации играют роль смазочного материала. По закону природы при соприкосновении двух движущихся тел возникает трение. Для людей это так же верно, как и для неодушевленных предметов. Хорошие манеры — говорить «пожалуйста» или «спасибо», называть человека по имени или интересоваться его семьей и здоровьем — позволяют людям работать вместе независимо от того, нравятся они друг другу или нет. Одаренные люди, особенно молодые таланты, часто не понимают этого. Если результаты анализа показывают, что вроде бы способный человек вновь и вновь не справляется с работой, требующей взаимодействия с другими людьми, это, по всей вероятности, говорит о том, что ему недостает обходительности, то есть хороших манер.

Сравнивая свои ожидания с результатами, вы также получите представление о том, чего делать не следует. У каждого из нас есть огромное количество сфер, в которых мы не обладаем способностями или умениями и где у нас мало шансов достичь хотя бы посредственного уровня. В этих сферах человеку, а особенно работнику интеллектуального труда, работать не следует. Старайтесь тратить как можно меньше сил на то, чтобы совершенствоваться в областях, в которых вы некомпетентны. Чтобы подняться от уровня некомпетентности до уровня посредственности, нужно потратить намного больше сил и труда, чем для того, чтобы продвинуться от отличных достижений к совершенству. В действительности бóльшая часть усилий, особенно усилия большинства учителей и организаций, сосредоточена на том, чтобы заменить некомпетентность посредственными достижениями. Однако энергию, ресурсы и время нужно тратить не на это, а на то, чтобы из компетентных людей делать выдающихся работников.

Как я работаю?

Вызывает удивление то, что лишь немногие могут объяснить, *каким образом* они работают. Большинство даже не задумывается над тем, что разные люди работают по-разному. Многие работают не своими, а чужими способами, а в этом случае почти всегда гарантированы плохие результаты. Для работников интеллектуального труда вопрос «как я работаю?», вероятно, даже важнее вопроса «каковы мои сильные стороны?».

Способы, которые человек применяет для выполнения работы, уникальны так же, как и его сильные стороны. Все дело в индивидуальных особенностях каждого. Не важно, определяется ли индивидуальность врожденными качествами или воспитанием, она, безусловно, формируется до того, как человек приходит на работу. *Как человек выполняет то или иное дело* — это данность, точно так же, как и то, *в чем он силен, а в чем нет*. Способы работы можно немного скорректировать, однако вероятность того, что они изменятся полностью, очень мала, и, уж конечно, добиться этого непросто. Используя приемы, которые даются ему лучше всего, человек достигает хороших результатов точно так же, как и в том случае,

Идея на практике

Совершенствование длиною в жизнь начинается с того, чтобы задать себе следующие вопросы.

Каковы мои сильные стороны?

Чтобы четко определить их, **проанализируйте обратную связь**. Каждый раз, когда вы принимаете ключевое решение, запишите, на какой результат вы рассчитываете. Несколько месяцев спустя сравните полученные результаты с ожидаемыми. Опираясь на полученные данные, постарайтесь ответить на следующие вопросы.

В какой области вы достигаете наибольших результатов? Какие способности вам необходимо развить, чтобы достигнуть желаемых результатов? Какие непродуктивные привычки мешают вам достигать желаемых результатов?

Определяя возможности улучшения, не тратьте время на развитие навыков в сферах, где вы не обладаете достаточным уровнем компетенций. Вместо этого сконцентрируйтесь на сильных сторонах и развивайте их.

Как я работаю?

При каких условиях вы работаете лучше всего? Вы лучше воспринимаете информацию, читая текст или слушая обсуждение окружающих? Вы достигаете лучшего результата, работая в команде или автономно? Вы показываете наилучший результат, принимая решения или давая

экспертные советы другим? Вы оптимально работаете в предсказуемых обстоятельствах или в условиях стресса?

Каковы мои ценности?

Каковы ваши этические нормы? Какие обязательства вы считаете необходимым исполнять, чтобы вести достойную нравственную жизнь? Совпадают ли ценности организации с вашими? Если нет, вероятнее всего, вы не сможете похвастаться ни блестящими результатами, ни карьерным ростом.

К какой среде я принадлежу?

Оцените свои сильные стороны, предпочтительный стиль работы и ценности. Основываясь на этих качествах, ответьте на вопрос: в каком рабочем пространстве вы будете своим? Найдите наиболее полное совпадение, и вы превратитесь из обычного «подходящего сотрудника» в звезду.

Что я могу принести?

В прежние времена компании говорили сотрудникам, каким должен быть их вклад в общее дело. Сегодня у вас есть выбор. Чтобы решить, как вы можете повлиять наилучшим образом на результат компании, сначала задайте вопрос, что требуется в данной ситуации. Опираясь на свои сильные стороны, стиль работы и ценности, определите, как вы могли бы внести наибольший вклад в усилия организации.

если он занимается делом, которое получается у него лучше всего. Как правило, способы работы человека определяются несколькими свойствами его личности.

Как я лучше воспринимаю информацию: визуально или на слух?

Первое, что нужно выяснить, это как вы лучше воспринимаете информацию — визуально или на слух. Очень мало кому вообще известно о том, что существует подобное разделение и что редкие люди относятся сразу к обоим типам. Еще меньше людей знает, к какому типу принадлежат они сами. Приведем несколько примеров, показывающих, насколько губительной может оказаться подобная невежественность.

Дуайта Эйзенхауэра, когда он был главнокомандующим армии союзников в Европе, обожали представители прессы. Пресс-конференции с его участием славились своим стилем — генерал Эйзенхауэр демонстрировал полное владение любым вопросом, умел описать любую ситуацию и разъяснить любую стратегию в двух-трех красивых, отточенных фразах. Десять лет спустя те же самые журналисты, в прошлом поклонники Эйзенхауэра, стали относиться к нему с презрением и жаловаться, что он не дает конкретных ответов на поставленные вопросы, а несет всякий вздор на посторонние темы. Его постоянно осмеивали за бессвязные, грамматически неверные предложения и коверкание английского языка.

Вероятно, Эйзенхауэр не знал, что лучше воспринимает информацию визуально, а не на слух. Когда он был главнокомандующим в Европе, помощники старались получить от прессы вопросы в письменном виде как минимум за полчаса или за час до начала пресс-конференции. Это позволяло Эйзенхауэру подготовиться к ней. Став президентом, он сменил на этом посту двоих предшественников — Франклина Рузвельта и Гарри Трумэна, — которые лучше воспринимали информацию на слух. Оба знали об этой своей особенности и поэтому с удовольствием участвовали в открытых пресс-конференциях. Вероятно, Эйзенхауэр полагал, что должен поступать так же. Но он был просто не в состоянии воспринимать вопросы, задаваемые журналистами. Однако Эйзенхауэр — в этом смысле еще не худший пример.

Другой президент — Линдон Джонсон — тоже не знал, каким образом лучше воспринимает информацию. По этой причине через несколько лет после Эйзенхауэра он изрядно подпортил свою карьеру. Его предшественник — Джон Кеннеди — лучше воспринимал информацию визуально, поэтому собрал вокруг себя группу помощников, хорошо излагавших мысли на бумаге. Перед обсуждением любого вопроса Кеннеди просил помощников подготовить необходимую информацию в письменной форме. Джонсон сохранил этих людей в своем аппарате, и они, как было заведено прежде, продолжали писать. Похоже, что Джонсон так и не понял ни слова из написанного. При этом, будучи сенатором, Джонсон превосходно справлялся со своими обязанностями — ведь парламентариям нужно уметь воспринимать информацию прежде всего на слух.

Лишь немногие из тех, кто лучше воспринимает информацию на слух, могут самостоятельно или с посторонней помощью научиться хорошо воспринимать ее визуально, и наоборот. Первых постигает судьба Линдона Джонсона, вторых — Дуайта Эйзенхауэра. Попав в условия, в которых приходится воспринимать информацию иным способом, они не могут эффективно работать и добиваться хороших результатов.

Как я учусь?

Второе, о чем следует знать, чтобы разобраться, как человек работает, — это то, каким образом он учится. Многие люди, отлично владеющие письменным словом, например Уинстон Черчилль, в школе были плохими учениками. Как правило, они вспоминают о школе как о настоящей пытке. Большинство их одноклассников придерживаются другого мнения. Учеба, может быть, не приводила их в восторг, но самое неприятное, что им приходилось испытывать, это скука. Объясняется это тем, что люди, хорошо владеющие письменным словом, как правило, лучше воспринимают новую информацию не на слух и не визуально, а посредством письма. Поскольку школа не позволяет им учиться таким способом, они и получают очень плохие отметки.

Учебный процесс повсеместно организован, исходя из предположения, что существует только один правильный способ обучения и что он подходит всем. Однако ученикам, которые лучше усваивают

знания другими способами, просто невыносимо учиться так, как им навязывает школа. Существует примерно полдесятка способов получения новых знаний.

Есть люди, которые учатся в процессе письма, подобно Черчиллю. Или, например, составляя подробные конспекты. Скажем, Бетховен оставил после себя огромное количество записных книжек, хотя утверждал, что, сочиняя, никогда в них не заглядывает. Когда его спросили, зачем он ведет эти записи, он, как говорят, ответил: «Если я немедленно не запишу то, что узнал, я сразу же все забуду. Если же я запишу информацию, я уже никогда не забуду ее, хотя мне и не придется снова обращаться к своим записям». Некоторые люди учатся на практике. Или учатся, проговаривая информацию вслух.

Один знакомый руководитель, сумевший превратить заурядный семейный бизнес в ведущую компанию в своей отрасли, относился к категории людей, которые учатся, проговаривая. У него была привычка раз в неделю вызывать к себе весь высший руководящий состав и по два-три часа выступать перед ними. Он поднимал различные стратегические проблемы и анализировал по три возможных подхода к решению каждой. Он редко просил коллег комментировать сказанное или задавать вопросы; ему просто требовались слушатели, перед которыми можно было бы выговориться. Таким образом он учился. Обучение посредством разговора является весьма распространенным способом, хотя приведенный пример — крайняя форма его проявления. Этот способ практикуют адвокаты, успешно защищающие клиентов в суде, и многие врачи-диагносты (а также я сам).

Понять, как вы учитесь, — самая простая из всех важных задач процесса самопознания. Когда я спрашиваю людей: «Как вы учитесь?» — большинство из них дает ответ немедленно. Однако на вопрос: «Учитываете ли вы эту особенность, планируя свои действия?» — лишь немногие отвечают утвердительно. А между тем, использование знаний для действия является ключом к эффективности; точнее, действие, не основанное на использовании знания, обрекает человека на неэффективность. «Как я работаю?» и «Как я учусь?» — вопросы, которые нужно задать себе в первую очередь. Однако на этом нельзя останавливаться. Чтобы эффективно управлять своей жизнью, нужно также спросить себя: «Умею ли

я работать вместе с другими людьми или я по натуре одиночка?» Если вы хорошо работаете в коллективе, следует спросить: «В каком качестве по отношению к этим людям я проявляю себя лучше всего?» Есть люди, которые лучше работают в роли подчиненных.

Яркий пример тому — генерал Джордж Паттон, великий герой Америки времен Второй мировой войны*. Паттон командовал войсковыми соединениями, однако, когда его кандидатуру предложили на пост командующего с самостоятельными задачами, генерал Джордж Маршал, начальник штаба американских Вооруженных сил, которому, возможно, лучше всех за всю историю США удавалось подбирать кадры, сказал: «Паттон — лучший подчиненный за всю историю американской армии, однако он будет худшим командующим».

Одни лучше работают в команде, другие эффективнее справляются с работой самостоятельно. Кто-то может стать замечательным консультантом и наставником, а кто-то просто не способен учить других.

Еще один важный вопрос: «Когда я добиваюсь лучших результатов — принимая решения или давая советы?» Многие люди — отличные советчики, но не способны взять на себя груз ответственности за принятие решений. Другие, наоборот, нуждаются в совете, чтобы заставить себя думать; получая подобную поддержку, они быстро, уверенно и смело принимают решения и действуют в соответствии с ними.

К слову сказать, именно поэтому второе лицо организации, став первым, часто терпит неудачу. Во главе должен стоять человек, умеющий принимать решения. Его заместителем, как правило, становится человек, выбранный руководителем из числа тех, кому он доверяет, и в этом качестве второе лицо не имеет себе равных. Однако, попав на место первого, человек, призвание которого — быть советником, терпит неудачу. Он знает, каким должно быть решение, но не может взять на себя ответственность за то, чтобы принять его.

Есть еще ряд важных вопросов, которые нужно задать: «Хорошо ли я справляюсь с работой в стрессовой ситуации или мне нужны четко структурированные и предсказуемые условия?», «В какой

* Джордж Паттон — один из создателей бронетанковых войск США и один из лучших боевых командиров Второй мировой войны. Он прославился тем, что во время войны не потерпел ни одного поражения. — *Прим. пер.*

организации я работаю лучше: в крупной или в небольшой?» Немногим удастся хорошо работать в любых условиях. Я постоянно встречаю людей, добившихся значительных успехов в крупных организациях и неизменно сталкивавшихся с трудностями в небольшой компании. Возможна и обратная ситуация.

Вывод очевиден, и его следует повторить еще раз. Не пытайтесь изменить себя — это едва ли удастся. Но делайте все возможное, чтобы улучшить свою работу. И старайтесь не браться за дело, которое не сможете выполнить или с которым справитесь плохо.

Каковы мои ценности?

Чтобы научиться управлять своей жизнью, нужно наконец спросить себя: «Каковы мои ценности?» В данном случае речь идет не об этике — с точки зрения этики правила одинаковы для всех. Проверить то, что я имею в виду, очень просто. Я называю это тестом с зеркалом.

В начале века самым уважаемым дипломатом всех великих держав был посол Германии в Лондоне. Ему были суждены великие дела — как минимум стать министром иностранных дел своей страны, а то и федеральным канцлером. Однако в 1906 году он неожиданно ушел в отставку, отказавшись председательствовать на обеде, устроенном дипломатическим корпусом в честь короля Эдварда VII. Король был известным бабником и четко дал понять, какого рода обеда он ожидает. Говорят, посол сказал: «Когда я утром буду бриться, я не хочу увидеть в зеркале сутенера».

В этом суть теста с зеркалом. Этика требует, чтобы вы задали себе вопрос: «Какого человека я хочу увидеть утром в зеркале?» С точки зрения этики поведение, являющееся этичным в одной организации или ситуации, этично и в другой. Но этика — только часть системы ценностей, особенно если речь идет о системе ценностей организации.

Работа в организации, система ценностей которой неприемлема или несовместима с ценностями самого человека, обрекает его на разочарования и неэффективность.

Рассмотрим историю женщины — успешного руководителя в сфере управления человеческими ресурсами, чью фирму поглотила

более крупная компания. После поглощения ее повысили и перевели на работу, которая удавалась ей особенно хорошо, поручив заниматься подбором людей на руководящие должности. Женщина была глубоко убеждена в том, что на подобные позиции нужно брать людей из числа сотрудников самой компании и приглашать со стороны только тогда, когда собственных кандидатов больше нет. Однако в новой компании считалось, что искать варианты на стороне нужно в первую очередь, «чтобы обеспечить приток свежих сил». По своему опыту могу сказать, что оба подхода заслуживают внимания и оптимальным вариантом является одновременное разумное применение каждого из них. Однако по своей сути эти подходы несовместимы — не с точки зрения стратегии, а с точки зрения ценностей. Они отражают различные взгляды на отношения между организацией и людьми, на ответственность организации перед своими сотрудниками за их профессиональное развитие, а также различные мнения относительно того, что является основным вкладом человека в предприятие. Через несколько лет разочарований женщине пришлось уволиться на очень невыгодных для нее условиях. Ее ценности и ценности организации оказались просто несовместимыми.

Еще один пример. Фармацевтическая компания должна решить, добиваться ли ей результатов посредством постоянных небольших улучшений или путем редких дорогостоящих прорывов. Эта проблема не является чисто экономической. В конечном итоге обе стратегии могут привести к сходным финансовым результатам. В сущности, речь идет о конфликте между двумя различными системами ценностей. В рамках одной системы ценностей компания стремится помогать врачам лучше выполнять их работу, в рамках другой — сосредоточивает усилия на научных открытиях.

Должна ли компания стремиться к достижению краткосрочных результатов или ориентироваться на долгосрочные цели — тоже вопрос ценностей. Специалисты по финансовому анализу считают, что предприятия могут работать в двух направлениях одновременно. Но те, кто добивается успехов в бизнесе, знают лучше. Конечно, каждая компания должна получать результаты уже в краткосрочной перспективе. Однако при возникновении конфликта между краткосрочными результатами и долгосрочным ростом каждая

компания определяет приоритеты самостоятельно. По большому счету, разногласия касаются отнюдь не экономической стороны дела. В их основе лежит конфликт ценностей, определяющих функции компании и обязательства руководства.

Конфликт ценностей возможен не только в сфере бизнеса. Одна из самых быстро развивающихся пасторских церквей в Соединенных Штатах измеряет свой успех численностью новых прихожан, которая, по мнению руководства церкви, имеет большое значение. Главное, чтобы люди пришли в церковь, а уж Бог поможет всем или по крайней мере большинству удовлетворить свои духовные потребности. Другая пасторская церковь — евангелистская — уверена, что самое главное — это духовный рост человека, и старается ограждать себя от новых прихожан, недостаточно активно включающихся в ее духовную жизнь.

Количественные показатели не являются определяющими. На первый взгляд может показаться, что вторая церковь развивается медленнее, однако по сравнению с первой ей удастся удержать в своих рядах намного большую долю новых прихожан. Иными словами, развитие второй церкви имеет более прочную основу. Дело тут не в теологии. По крайней мере этот аспект проблемы носит второстепенный характер. Все дело в ценностях. Во время публичных дебатов один пастор заявил: «Если вы не придете в церковь, то никогда не найдете врата в царствие небесное».

«Нет, — возразил другой. — Пока вы не начнете искать эти врата, вы не станете членом церкви».

У организаций, как и у людей, тоже есть ценности. Человек может работать в организации эффективно, если ее и его ценности совместимы. Они не должны быть обязательно одинаковыми, однако достаточно близкими, чтобы сосуществовать. В противном случае человек не только будет разочарован, но и не сможет добиться результатов.

То, каким образом человек работает, как правило, связано с его сильными сторонами. Эти свойства дополняют друг друга. Однако иногда возникает конфликт между ценностями человека и его сильными сторонами. Дело, которое человек выполняет хорошо — даже очень хорошо и успешно, — не соответствует его системе ценностей. В этом случае работа может не стоить того, чтобы посвятить ей свою

жизнь (или значительную ее часть). Поделюсь личным опытом. Много лет назад я тоже встал перед выбором между ценностями и работой, которая мне хорошо удавалась. В середине 1930-х годов я был молодым специалистом инвестиционного банка в Лондоне и успешно справлялся с работой, очевидно, соответствовавшей моим сильным сторонам. При этом я понимал, что роль управляющего активами не позволит мне внести такой вклад в окружающий мир, какой хотелось бы. Для меня главной ценностью были люди, и я не видел никакого смысла в том, чтобы оказаться самым богатым человеком на кладбище. У меня не было ни финансовых сбережений, ни вариантов перехода на другую работу, но, несмотря на продолжавшуюся в то время Великую депрессию, я уволился — и это решение было правильным. Иными словами, основным определяющим фактором в жизни всегда должны быть ценности.

Где мое место?

Некоторые люди достаточно рано определяют свое место в жизни. Например, математики, музыканты и повара, как правило, проявляют свои склонности уже в четыре-пять лет. Врачи обычно принимают решение о своей карьере в подростковом возрасте, если не раньше. Однако у большинства, особенно у людей одаренных, представление о своем месте в жизни складывается ближе к тридцати годам. К этому времени человек уже, как правило, знает ответы на три вопроса: «Каковы мои сильные стороны?», «Как я работаю?» и «Каковы мои ценности?» Тогда он может и должен решить, где его место.

Точнее, человек начинает понимать, какие места *не* для него. Тот, кто осознал, что у него не получается работать в крупной организации, должен научиться отказываться от такой работы.

Тот, кто понял, что не способен принимать решения, должен научиться отказываться от должностей, требующих подобных качеств. Так, генералу Паттону (хотя он сам, вероятно, этого не осознавал) следовало научиться отказываться от независимых командных должностей.

Не менее важно то, что, зная ответы на эти вопросы, человек может правильно воспользоваться появившейся возможностью или