

## ВВЕДЕНИЕ

**Д**орогой читатель, я уверен, что эта книга пришла к вам не просто так. Ничего не происходит просто так. Вероятнее всего, в ней найдётся что-то полезное и интересное для вас. Иначе для чего мы встретились на страницах этой книги?

Я начал работать в двадцать лет, учась на четвёртом курсе университета, и к двадцати трём годам у меня появились первые подчинённые. Я руковожу людьми более двадцати лет, это значительная и значимая часть моей жизни. Руководство не всегда было радужным; было много неприятных эпизодов, в которых моё поведение характеризовало меня далеко не лучшим образом.

Руководитель — это роль. Мы можем играть эту роль большую часть жизни или можем сталкиваться с ней изредка, когда у нас появляется хотя бы один подчинённый хотя бы на время. Руководитель — это и генеральный директор международной корпорации, и сотрудник небольшого предприятия, которого попросили стать наставником для нового работника.

Есть много других ролей: Муж, Жена, Ребёнок, Подчинённый, Советник, Родитель. Разные роли, которые мы исполняем в жизни, служат целям души прекрасным образом. Каждая роль характеризуется разными божественными качествами, которые можно пережить на опыте. Это книга о том, как, по моему мнению, легче исполнить роль руководителя. «Легче» — не совсем подходящее слово. Более уместно сказать «полнее, целостнее, радостнее, гармоничнее».

Роль менеджера чаще всего формализована. Место руководителя отражено в организационной структуре, количество подчинённых прописано в штатном расписании, функциональные обязанности определены должностной

инструкцией, цели закреплены в системе мотивации и положении о подразделении.

Это неплохое начало по сравнению с другими ролями. Такой формализации, к сожалению (а может быть, к счастью), не хватает в других ролях. Представляете, если бы была утверждённая форма должностной инструкции мужа, если бы были законодательно закреплены ограничения для тещи, если бы до замужества были подписаны ключевые показатели деятельности для жены. Вот было бы здорово, если бы дети жили в строгом понимании вертикали власти и беспрекословно исполняли указания свыше. Такое сложно представить. И слава Богу, что так! Жизнь была бы ужасно скучна с таким формализмом, в ней не было бы место свободе и творчеству.

Формализация роли руководителя есть, но это лишь отчасти объясняет, что ему делать, и совсем не приближает к тому, как быть счастливым руководителем. Именно счастливым. Не успешным, не известным, не перспективным, не богатым, а счастливым.

Эта книга для всех, кто задумывается о своей роли руководителя, — для тех, кто наслаждается своей игрой, и тех, кто ею пока не доволен; тех, кто думает, что им повезло, и кто жалуется на судьбу; тех, кто достигает отличных результатов, и тех, у кого пока не получается.

Эта книга не поможет вам избежать ошибок; она больше предназначена для того, чтобы вы по-другому на них посмотрели. Ошибок нет, есть опыт, а любой опыт неслучаен и совершенен. Нет смысла анализировать каждый мазок кисти на картине жизни, лучше насладиться полотном целиком, и дальше рисовать на нём новый сюжет.

Я мечтаю, чтобы на нашей планете было много выдающихся руководителей, а лучше, чтобы каждый руководитель был выдающимся. Выдающимся — не в смысле демонстрации

высоких финансовых показателей, а гармоничным, счастливым и радостным. Чтобы руководство осуществлялось не из-за денег, статуса или стремления к власти, а из-за понимания, что роль руководителя создаёт уникальные возможности для переживания божественных качеств в разных обстоятельствах и с разными людьми.

Эти возможности не повторяются в других ролях. Будучи Родителем, Супругом или Учеником, мы также приобретаем опыт, переживаем и раскрываем в себе Божественное, получаем возможности испытать величие души. У каждой роли свой особый контекст, благодаря которому мы получаем, а точнее, творим жизнь во всём великолепии и многообразии.

Представляете, как изменится жизнь на планете, если каждым отделом, каждым департаментом, каждой компанией и холдингом будет руководить менеджер с выдающимися личностными качествами — ответственный, сострадательный, заботливый, настойчивый, честный и мудрый. Он притянет к себе таких же подчинённых, ведь подобное притягивает подобное. Всё вокруг преобразится — подразделение, компания, страна, планета. Испокон веков мир меняют люди с высокими личностными качествами, раскрывая лучшее в других.

# Глава 1

## КАЧЕСТВА

(о судьбе руководителя, репутации подразделения, вертикальных отношениях и целях души)

### КАЧЕСТВА И СУДЬБА

«Хороший человек — не профессия». Впервые я услышал эту фразу, когда заканчивал школу и готовился к поступлению в университет. Это был мотиватор для моих родителей, бабушек и дедушек, и для меня: важно хорошо учиться, получить хорошее образование, приобрести перспективную профессию, а потом достойную работу.

Но где-то внутри меня эта фраза не находила отклика. Она казалась материалистичной, утилитарной, приземляющей значение просто быть хорошим человеком. Я был с ней не согласен и, к счастью, дальнейший жизненный опыт не подтвердил это высказывание. Мне встречались руководители, профессионалы, эксперты, которых я не мог назвать хорошими и тем более счастливыми людьми. Мне также попадались много хороших людей, про которых нельзя было сказать, что они многого добились в жизни, что у них выдающаяся профессия и образование.

Помню, когда я стал директором, и у меня появился личный секретарь, я удивлялся её качествам — настолько ответственным, трудолюбивым, работоспособным, внимательным, скромным был этот человек. Я сравнивал её качества и заработную плату с качествами и зарплатой директоров заводов и филиалов и понимал, что система вознаграждения мало связана с качествами, хотя

взаимодействие и в конечном итоге результат сильно от них зависят.

Сейчас я знаю, что хороший человек, действительно, не профессия. Это гораздо больше, чем профессия. Это судьба. У хорошего человека — хорошие мысли, а как говорится, «посеешь мысль — пожнешь поступок, посеешь поступок — пожнешь привычку, посеешь привычку — пожнешь судьбу».

Человек приходит в компанию, а уходит от начальника. Во многих случаях это основная причина всех увольнений по собственному желанию. Уровень заработной платы, условия труда, удаленность от дома, карьерные перспективы — всё это важно. И всё же сотрудник уходит из компании, потому что чувствует, что отношения с руководителем не на пользу ему, больше не служат его целям или недостаточно хороши, чтобы компенсировать вышеназванные неудобства.

Мы все здесь ради отношений. Только через отношения с другими людьми мы можем проявить свои лучшие качества, выразить себя, достичь целей своей души. Отношения Руководитель-Подчинённый призваны обогатить каждую сторону, предоставить возможности для развития, проявить творчество, создать вместе нечто большее, чем может каждый в отдельности. Задача руководителя — достичь синергетического эффекта от объединения сотрудников под своим началом. Два плюс два должно равняться пяти, а ещё лучше — десяти или двадцати.

Если цель достигается, человек вряд ли покинет компанию, даже если уровень вознаграждения не самый высокий. Сотворчество рано или поздно устранит материальные препятствия, уровень дохода подтянется до желаемого, откроются карьерные перспективы и возможности.

Для сотрудника начальник — это лицо компании, конкретное, осязаемое, физическое лицо безликого юридического лица, в котором официально трудоустроен человек. Поступки,