

## ГЛАВА 2

### Что движет менеджерами?

Успешный менеджер в ответ на мой вопрос, какова была его цель, когда он делал карьеру, сказал мне: «Я не хочу снова жить в нужде — так, как жили мы с мамой, когда я был ребенком». Таким образом, его мотивы родом из детства, и именно они дали толчок его управленческой карьере. И он хотел быть уверен, что у его матери будет безбедное будущее. Другой менеджер ответил, что стремился к независимости. Когда я спросил третьего респондента, рано оставившего пост по собственному желанию, чем был вызван его поступок, он ответил: «Мне больше нечего себе доказывать». Успех погасил огонь страсти, толкавшей его вперед. Давайте подробнее поговорим о том, что движет менеджерами.

#### Жажда денег

Деньги как мотив часто всплывают в спорах о менеджерах. Возможность зарабатывать больше, чтобы повышать свой жизненный уровень, для менеджеров (как и для людей других

профессий) важна — но до известного предела. Есть некий порог, после которого повышение зарплаты существенно не влияет на образ жизни человека. Деньги — и правда, не все. Многие опросы сотрудников показывают, что даже не на самых высоких управленческих позициях такие факторы, как удовлетворение от выполненной работы и гордость по поводу личных достижений, взаимодействие с непосредственным начальством и многообразие поставленных задач, считаются гораздо более сильными мотивами, чем зарплата. Деньги оказываются на втором месте. Тем более удивительно, что деньги важны для высокооплачиваемых менеджеров. В их случае это скорее символ статуса, чем средства к существованию.

Эмпирические исследования в менеджерской среде показали: как только зарплата достигает определенного уровня, только очень существенное ее повышение стимулирует большую отдачу. Обычные бонусы по итогам текущей работы, конечно, греют душу, но на перемещения по управленческой иерархической лестнице с соответствующим изменением зарплаты никак не влияют. Менеджер будет готов больше выкладываться на работе, только если ему посулят перевод на качественно новый уровень — в высшую лигу. Таким образом, зарплатные ведомости действительно порождают конкуренцию за первые места: ведь размеры зарплат директоров компаний раскрываются в годовом отчете и любой менеджер на основе этих цифр может оценить свой финансовый статус. Выводы, разумеется, также делают члены его семьи, друзья, коллеги и партнеры.

Все вышеизложенное, конечно, касается и постоянных споров о бонусах менеджеров в банках — особенно инвестиционных. Здесь дополнительные выплаты могут достигать нескольких миллионов евро в год. Опрос выпускников Стэнфордского университета показал, что на пятнадцатом году службы менеджер инвестиционного банка получает в среднем в шесть раз больше, чем представитель любой другой сопоставимой профессии. Заоблачные зарплаты объясняются тем, что эти

люди — специалисты в своем деле, обладающие огромной властью, и их личностные качества для успешного бизнеса даже важнее, чем имя их работодателя. Они знают, как покупать и продавать компании, продвигают собственные финансовые продукты (так называемые деривативы) и несут ответственность за успех организации на фондовом рынке. В мире финансов менеджеры инвестиционных банков известны так же, как звезды футбола (хотя общество считает, что заоблачной зарплаты все же больше достойны футболисты). СМИ активно эксплуатируют эту тему: публикуя астрономические цифры, пресса удовлетворяет потребность читателей в сенсациях и играет на чувстве зависти. А зависть считается мощнейшим человеческим стимулом — даже более сильным, чем половое влечение.

Так откуда берется эта непомерная жажда денег, если на образ жизни с определенного момента они не влияют? Она может быть обусловлена как биологическими, так и социальными факторами. Эксперименты уже показали, что успешные сделки по своему воздействию на центр удовольствия в мозгу сродни сексу, более того — они вызывают привыкание. Излишества в кулинарных, сексуальных, интеллектуальных и, очевидно, финансовых опытах — всего лишь проявления жажды жизни.

Тем не менее подобные излишества осуждаются. В своей энциклике Папа Бенедикт XVI назвал алчность причиной экономического кризиса 2008 года. Она считается одним из семи смертных грехов. Неудивительно, что она вызывает критику со стороны сильных мира сего. Противоположность алчности — альтруизм — как жизненная поведенческая модель устойчив только в небольших группах, где все друг друга знают. В анонимном окружении эта модель работает плохо.

Некоторые менеджеры просто не могут держать при себе информацию о своих доходах, что, конечно же, безответственно. Казалось бы — твоя зарплата озвучена во всех газетах, можно успокоиться. Но нет. Я был свидетелем того, как на частных вечеринках

члены правления компаний из списка DAX\* хвастались своими выходными пособиями и удачными опционами. И это в присутствии людей, не имеющих никакого отношения к миру бизнеса! Бахвальство лишний раз доказывает, что для многих менеджеров деньги — определяющий фактор. Такое болезненное безудержное хвастовство сродни наркотической зависимости и наводит на грустные размышления. Это симптом дефицита самоуважения, который и компенсируют деньги.

Особенно ожесточенные дебаты по поводу высоких бонусных выплат менеджерам финансового сектора ведут политики. Я часто озвучивал свою позицию — как на личных встречах, так и в общих дискуссиях с политиками. Если мы хотим получить выдающиеся результаты от наших менеджеров, а деньги стали универсальным мерилем достижений в обществе, мы должны с этим смириться. В конце концов, зарплаты менеджеров лишь призваны доказывать: более талантливые управленцы занимают более высокие позиции, где они могут самореализоваться в полной мере. Только самые крупные компании могут платить менеджерам высокие зарплаты. И именно в этих компаниях личностные качества менеджеров наиболее важны — отсюда зарплаты, способные привлечь лучших управленцев.

С другой стороны, оставлять на посту некомпетентного топ-менеджера чрезвычайно опасно. Когда становится ясно, что человек не соответствует должности, нужно сделать так, чтобы он ушел, дабы предотвратить дальнейшие убытки. Поскольку с членами правления заключают договор на определенный срок и некомпетентность не может быть формальным основанием для увольнения, остается единственный выход: заплатить управленцу такие отступные, чтобы он согласился уйти раньше срока, указанного в договоре. На практике это означает выплату всей оставшейся до окончания контракта базовой зарплаты и всех

---

\* Deutscher Aktienindex — важнейший фондовый индекс Германии, созданный в 1988 году. Средневзвешенное по капитализации значение цен на акции отражает суммарный доход компании.

предполагаемых бонусов за достижения (по сути, мнимые). Кроме того, справедливыми признаются требования компенсаций за невозможность далее пользоваться автомобилями компании и прочими привилегиями подобного рода. В результате набегает миллионы. Такую выплату часто называют «золотым парашютом», и стороннему наблюдателю может показаться, что это добровольный широкий жест компании. На самом деле это всего лишь соблюдение давно устаревшего закона об акционерных обществах, отнюдь не устраивающего организации. Однако такой выход из положения в интересах компании: дешевле откупиться, чем продолжать работать с некомпетентным менеджером.

Мне доводилось руководить переговорами о выплате выходного пособия, и часто я проклинал закон об акционерных обществах. Мне бы хотелось, чтобы по договору с управляющим директором общества с ограниченной ответственностью нужно было всего лишь за определенный срок уведомить его об увольнении. Но поняв, что в немецкой футбольной лиге клубы также скрепя сердце платят увольняемым тренерам большие выходные пособия, а текучка кадров все равно сохраняется, я смирился.

В итоге управленческая модель, подразумевающая бонусы за хорошую работу и непозволительно высокие выходные пособия, оправданна с экономической точки зрения. Исследование, проведенное в США, показало, что существует позитивная корреляция между высокими зарплатами менеджеров, обусловленными их достижениями, и успехами корпораций в целом. Даже за пределами высокие бонусы — лишь капля в море по сравнению с прибылями крупных корпораций. Обычно все доплаты составляют не более 10% от общей прибыли, а часто не набегает и одного процента. Широко обсуждаемые бонусы, которые выплачиваются в финансовом секторе, могут, конечно, и приближаться к отметке в 10% от прибыли компании, и даже превышать ее — если речь идет о большой группе менеджеров. Я тоже считаю, что иногда они неоправданно велики. В подобных случаях наблюдательный совет должен еще раз тщательно оценить основания для

начисления именно такой суммы, ее адекватность достигнутым результатам. Обсуждая размер бонусных выплат бывшему CEO Porsche Венделину Видекинггу, члены наблюдательного совета наверняка не предполагали, что в один прекрасный день его доля в прибыли будет исчисляться десятками миллионов (почти сотней). Он начал руководить компанией не в лучшие времена, и никто не думал, что он добьется таких успехов. Не случись этого, размер его бонусов ограничились бы. Но выплаты такого масштаба скорее исключение. В моей личной практике менеджеры сами ставили вопрос об ограничении своих бонусов, потому что возможные цифры вызывали у них чувство дискомфорта.

Споры по поводу высоких менеджерских зарплат политически мотивированы и основываются на доводах морального и эмоционального характера, но не обязательно включают экономические аргументы. Особенно трудно осмыслить требование социально приемлемых регулирующих мер. Поскольку в реальности социальной справедливости не существует — в лучшем случае это условность, — дискуссии становятся весьма запутанными. Куда конкретнее требование выплачивать бонусы по результатам более длительного периода. Это позволяет избежать ситуаций, когда благие намерения в краткосрочной перспективе ведут к проблемам в долгосрочной. Но на деле все не так просто. Мне приходилось принимать участие в решении подобных проблем. В одном случае членам совета директоров должен был быть выплачен приличный бонус в среднесрочной перспективе — через пять лет, — если к тому времени стоимость акций вырастет вдвое. Цены на акции растут, только если дела у компании идут хорошо: увеличиваются объемы продаж, прибыль или количество сотрудников.

На первый взгляд с точки зрения стимулирования это отличная задумка, поскольку она требует выработки вменяемой и скоординированной среднесрочной стратегии. Но, как всегда, дьявол скрыт в деталях. Чтобы все члены правления получили бонус в один и тот же день, их контракты должны быть продлены

до этого срока. Здесь и возникает противоречие, поскольку сроки окончания договоров с топ-менеджерами в идеале должны быть разными. Иначе новые переговоры о зарплате придется вести сразу со всем правлением, в полном составе. Но при принятии подобных решений необходимо учитывать интересы каждого топ-менеджера, срок полномочий которого истекает до обозначенного срока выплаты. И это еще не все. Как только представители работников в наблюдательном совете узнали о предложении и увидели размер предполагаемых бонусов, то потребовали такой же программы для всех сотрудников компании. Над этим мы также напряженно работали. Между тем прошло довольно много времени, и цена акций успела подрасти. Это заставило нас задуматься: стоит считать этот рост необоснованным преимуществом на старте или нет. Ведь отдельно взятый спринтер, например, никогда не получает десятиметрового стартового преимущества на стометровой дистанции. Так много времени и сил было потрачено на эту инициативу — и все зря. В жизнь она так и не воплотилась.

Долгосрочная установка становится сильным мотиватором, если она основана на реальной возможности добиться поставленных целей. Это предполагает четкие основания для планирования. А планы можно строить только в условиях стабильности рынка и экономического климата в целом. Однако это нетипично для отрасли высоких технологий, характеризующейся быстрыми темпами развития инноваций при постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре и глобальной экономической неустойчивости. Поэтому во всех долгосрочных планах, в создании которых я участвовал, тщательно подготовленные продуманные установки и долгие дискуссии всегда оборачивались пустой тратой времени. Примерно через год поставленные цели признавались утопическими, и соглашения так и не вступали в силу. С другой стороны, когда становилось очевидно, что предполагаемые бонусы не могут быть выплачены, задумывавшиеся из благих побуждений долгосрочные стратегии начинали казаться просто разработанной

наблюдательным советом мотивационной тактикой, которая приводит к негативным последствиям и нарушает взаимоотношения между наблюдательным советом и правлением.

Словосочетание «устойчивое развитие» вошло в моду, однако действительность показала, насколько трудно применять этот принцип на практике, когда дело касается переговоров о зарплате менеджеров. Я пришел к выводу, что период, по итогам которого выплачиваются бонусы, не должен превышать двух лет. Конечно, необходимы контрольные механизмы, чтобы предотвратить применение краткосрочных «косметических» мер. Но поскольку менеджеры, как правило, настроены на долгосрочное сотрудничество с компанией, в их интересах планировать свою деятельность на несколько лет. А это, в свою очередь, означает, что предполагаемый конфликт между устойчивостью развития и годовыми бонусами не настолько серьезен, как думают некоторые политики.

Наказание за выплату больших бонусов и зарплат путем взимания налогов не с получающих их работников, а с самих компаний, естественно, ведет к снижению выплат. Это скорее контрпродуктивно и толкает талантливых менеджеров в руки иностранных корпораций. Ситуация доходит до абсурда, когда компании, спасенные от банкротства во время кризиса деньгами налогоплательщиков, вынуждены серьезно ограничивать зарплаты управленцев. Фактически это означает, что всеми вложениями граждан распоряжаются второразрядные менеджеры. Футбольная команда, рискующая вылететь из лиги и надеющаяся там остаться, почему-то не покупает более дешевых игроков. Только лучшие — а значит, как правило, самые дорогие — игроки способны исправить ситуацию.

Но политикам и СМИ нет дела до этого сугубо практического аспекта. Они лишь формируют предубеждение и чувство зависти к управленцам. Поэтому законодательные инициативы по ограничению зарплат менеджеров скорее обслуживают праведный гнев общественности, чем отвечают реальным экономическим нуждам страны.



Интересное объяснение заоблачных менеджерских зарплат предложили экономисты Эдвард Лазир\* и Шервин Розен\*\*. Согласно их состязательной теории, при относительно небольшой разнице в действиях различие в результатах может быть ощутимым. Приводится и пример: два гладиатора сражаются на арене Колизея. Силы их почти равны, но один в итоге получит свободу, а другой расстанется с жизнью. Точно так же спортсмен или артист, выступившие лишь немного лучше прочих, получают гораздо больше оваций и внимания публики, чем те, кто чуть-чуть недотянул. Вот единственное объяснение огромной разницы в финансовом благосостоянии звезд футбола и игроков, которые «тоже очень хороши», знаменитого пианиста и «тоже весьма неплохих» музыкантов, едва сводящих концы с концами. Игроки немецкой футбольной сборной, занявшей третье место на чемпионате мира 2010 года, чувствовали себя неудачниками — при том что разница между нашей сборной и командами, занявшими первое и второе места, была совсем небольшой. Однако игроки знают: победитель получает все, здесь важно только одно: титул чемпиона мира. Поскольку время — дефицитный ресурс, публика хочет тратить его с максимальной пользой и готова весьма щедро за это платить. Но лучшим может быть только один — этим и объясняется уровень вознаграждения за первое место. Так же и в компании: высший пост только один, и получает его лучший менеджер, победивший в конкурентной борьбе. Конечно, могут быть и другие менеджеры, которые почти так же хороши, но все-таки не доросли до этой должности и потому должны довольствоваться более скромными зарплатами.

---

\* Эдвард Пол Лазир (род. 1948) — американский экономист, считающийся создателем кадровой экономики. Во времена президентства Джорджа Буша-младшего занимал пост главного советника по экономике.

\*\* Шервин Розен (1938–2001) — американский специалист в области экономики труда. Сотрудничал со многими американскими учебными и научными заведениями: Чикагским университетом, Университетом Рочестера, Стэнфордским университетом и Институтом Гувера.

Спортивная теория упомянутых выше экономистов идет еще дальше. В ней поясняется, что важна не столько деятельность главы компании, которая оправдывает его зарплату, сколько эффект, произведенный размером его заработков на весь штат организации. Когда работники увидят, насколько это большие деньги, у них появится стимул прикладывать серьезные усилия к тому, чтобы добиться такой же позиции. Таким образом, мотивирующее влияние на всю организацию оправдывает величину зарплаты ее руководителя с экономической точки зрения.

Конечно, состязательная теория не лишена здравого смысла. Но обычному человеку она не помогает понять, как CEO компании Walt Disney в США умудрился «заработать» за 13 лет 800 миллионов долларов. Поэтому дебаты о заоблачных зарплатах менеджеров не проходят для компаний бесследно. Постоянная общественная критика по поводу бонусных выплат вредит имиджу, и компании ищут выход. Так, американский банк Goldman Sachs, подвергшийся яростным нападкам, ограничил бонусные выплаты, декларируя при этом миллиардные прибыли. Deutsche Bank также изменил структуру зарплаты, увеличив базовую часть и уменьшив размер премиальных. Таким образом его руководители продемонстрировали понимание того, что необходимо сосредоточиться на качестве работы менеджеров, устойчивости развития и соблюдении регулятивных требований. По-моему, поднятие базовой ставки плохо стыкуется с принципом стимулирования. Изменение структуры зарплаты — все-таки скорее попытка избежать неприятной общественной шумихи.

При этом политики, обличающие алчность финансовых менеджеров, предпочитают не упоминать тот факт, что именно политизированные региональные банки заключали особенно рискованные сделки накануне кризиса — так было в Гамбурге, Шлезвиг-Гольштейне, Баварии. В некоторых случаях политики оказывали давление на банки, чтобы обеспечить доходность инвестиций, сравнимую с показателями коммерческих банков. Полученные средства предполагалось направить в бюджет земель.

В результате региональные банки взяли на себя большие риски и начали использовать плохо знакомые им финансовые продукты. Определенно, алчность питают разные источники. Нельзя во всем винить менеджеров — вносят свою посильную лепту и политики. В общем, кто без греха — пусть первый бросит камень...

Тем не менее я считаю, что законодательное ограничение менеджерских зарплат не решит проблему огромных выплат. Есть множество способов обойти эти установки — иначе лучшие менеджеры исчезли бы как класс. Но мы уже слишком долго обсуждаем доходы менеджеров. Споры на эту тему сбили меня с пути.

## Общественное признание

Менеджеры очень важны для общества, и не стоит все сводить только к обсуждению их зарплат. Задача различных компаний и предприятий — производить товары и предоставлять услуги, чтобы удовлетворить потребности покупателей. Таким образом, существование всех этих организаций оправдано потребителями. Если они жаждут экологически чистых товаров — менеджеры думают о том, как их произвести. Если потребителю нужно более совершенное здравоохранение — менеджер работает над этим. С точки зрения общества прибыльность компании не важна, однако только прибыльный бизнес способен выполнять свои социальные функции. Прибыль позволяет компании развиваться и противиться попыткам поглощения со стороны конкурентов. Поэтому менеджеры должны обращать внимание общества именно на социальный аспект, а не говорить все время лишь о том, как увеличить доходы, или о своих зарплатах.

Более того, вполне можно поощрять менеджеров и нематериально — признав значимость их профессиональных достижений. Многие ведущие управленцы придают большее значение не бонусам, а появлению своего имени в каком-нибудь экономическом журнале в сочетании со словами «менеджер года»: это ассоциируется с большей авторитетностью в обществе.

Я встречал топ-менеджеров, которые всерьез добивались вручения им креста «За заслуги». Они уговаривали коллег писать соответствующие рекомендации и, получив первый официальный отказ, не отчаивались. Есть даже шутки на эту тему. Так, желая дать точные приметы человека, случайно затесавшегося в группу менеджеров, герой одного из анекдотов говорит: «Это джентльмен, у которого нет креста «За заслуги». Если данный знак отличия настолько распространен — конечно, не хочется быть единственным, у кого его нет. Ну а дальше сразу возникает следующий вопрос: его степень. Словом, нет предела жажде общественного признания.

Многие компании вводят свою систему поощрений, например выбирают и чествуют «работника месяца». И все для того, чтобы повысить уровень мотивации. Мы в компании IDS Scheer на ежегодной конференции вручаем престижные в деловой среде награды заказчикам за лучшие решения в рамках бизнес-процесса. Менеджеры, представляющие заказчиков, получают награду лично и с гордостью показывают коллегам фото с церемонии и статуэтки. Одно время даже возникали споры о том, кому они должны доставаться: менеджеру, проведшему успешную операцию, или его боссу.

## Боязнь критики

В описанных выше случаях игра на тщеславии менеджеров вполне невинна и безвредна, но есть ситуации, в которых противоположность признанию — критика — может привести к опасному для компании положению. Особенно это касается случаев, когда люди нарушают закон в попытке уйти от ожидаемой критики. В некоторых культурах она приравнивается к позору, потере доброго имени. Поэтому ее избегают любыми способами.

Установка целевых показателей по продажам и прибыли — абсолютная необходимость для менеджмента любой организации. Если управленцы не способны достичь установленных

показателей, это может привести к напряженным и иногда довольно острым дискуссиям о причинах расхождения с планами.

Управляющий директор IDS Scheer в Японии хотел избежать подобного «разбора полетов» и критики, которая для него была равнозначна потере лица. Поэтому он выдумал покупателей, которым якобы продал лицензии на ПО. Упаковки с программными дисками, которые так никуда и не отправили, обнаружил под его столом один из коллег. О находке он сразу же сообщил в головной офис в Германии. Конечно, незадачливый менеджер лишился работы. О чем он думал, решаясь на такой риск? В другом случае европейский менеджер за свой счет купил лицензии на ПО, чтобы отчитаться об особенно хороших результатах. О бонусах он не думал, его волновало только признание, и он даже приплатил из собственного кошелька. С этим менеджером мы также вынуждены были расстаться, как только обман обнаружился.

Если менеджер не может добиться установленных годовых показателей, он зарабатывает меньше, чем его подчиненные, достигшие своих целей. Это более чем неприятно, поскольку угрожает позиции менеджера в иерархии компании. Подобное развитие событий для него, по крайней мере, столь же обидно, как разочарование в финансовом плане. Если на горизонте маячит такая ситуация, менеджеры готовы на все, чтобы добиться поставленных целей. Увлекаясь, они часто подходят вплотную к границам допустимого, а иногда и переступают их. Один из возможных способов улучшить показатели в последнюю минуту — давить на подчиненных, чтобы успеть закрыть важные сделки во что бы то ни стало и спасти положение. Я знаю не понаслышке, как подобная тактика заставляла подчиненных менеджера, в свою очередь, давить на заказчиков. Спектр методов широк — от жалобных просьб до угроз. Обстановка накаляется, атмосфера страха и нездорового психологического напряжения в компании влияет и на отношения с заказчиками.

Еще можно, например, побудить клиентов сделать заказы на поставку, стимулируя их снижением цены. Но издержки станут

уже заботой не одного менеджера, а всей компании. Кроме того, есть такие менеджеры, которые принуждают независимых дистрибьюторов подписывать с компанией контракт на закупку, хотя ни о каких конечных потребителях еще речи нет и продукция, скорее всего, останется лежать мертвым грузом на складе. Махинация приобретает характер преступного мошенничества, если договором предусмотрено условие, что партнер имеет право позже отозвать заказ. Но даже и без него сделка незаконна.

Есть еще один способ: незаметная ликвидация части активов также улучшает результаты менеджеров. Но и этот «успех» — также в ущерб компании, у которой больше не будет доступа к этому стратегическому ресурсу в более трудные времена. То же касается продажи прав, частей компании или целых дочерних предприятий. Все это обеспечивает позитивную статистику в краткосрочной перспективе в ущерб дальнейшим успехам компании.

Из-за установки на успех во что бы то ни стало менеджеры по продажам, получающие комиссионные и бонусы за свои усилия, часто спекулируют снижением цены в пользу покупателей, чтобы достичь запланированных объемов продаж.

Если существует какая-либо среднесрочная цель, например удвоить объем продаж в течение пяти лет, это предполагает, что ее достижение раньше установленного срока будет вознаграждено дополнительными бонусными выплатами. В таких случаях правление, чтобы добиться своего, применяет стратегию излишне агрессивных поглощений. В результате либо цена слишком высока, либо риски неоправданно велики. И все только ради того, чтобы получить личные бонусы.

Приведенные примеры показывают, как сильно влияет на менеджеров желание успеха и какого рода стимулы могут ослабить это давление. Поэтому на наблюдательном совете, и в особенности на его аудиторском комитете, лежит большая ответственность: их члены должны прилежно исполнять свои обязанности. Конечно, комитету необходима соответствующая квалификация,

которая достигается со временем. С другой стороны, приведенные примеры показывают, насколько для менеджеров важны успех, признание или хотя бы возможность избежать критики.

## Творческий порыв

Желание творить также очень важно для менеджеров. Они хотят претворять мечты в жизнь и доказывать, что чего-то стоят. Это очень мощный стимул, благодаря которому менеджер может раскрыться с творческой стороны и вести жизнь, полную приключений. В давние времена можно было открывать новые морские пути и континенты, но наше время ничуть не хуже: можно завоевать ключевые рынки, победить конкурентов, создать новые империи. В прошлом мужчины завоевывали славу в кровавых битвах, сегодня они могут работать в уютном офисе или салоне бизнес-класса самолета. На смену мечам и мушкетам пришли ноутбуки, электронная почта и смартфоны. С помощью этого современного оружия можно совершить великие и социально значимые подвиги. Основать компанию и превратить ее в мирового лидера или спасти организацию от банкротства — вот настоящие приключения, требующие творческого подхода.

Новые стратегии развития продуктов также требуют воображения, изобретательности и упорства. Так создаются рабочие места, и занимающие их сотрудники имеют возможность кормить свои семьи и профессионально расти. Продукты отвечают нуждам потребителей, а предприниматели и менеджеры меняют мир, создавая новые товарные концепции. Достаточно вспомнить сравнительно недавние изобретения — Интернет, линейку продуктов Microsoft или Google. Менеджерам, обеспечившим успех этим проектам, нет нужды хвастаться своими зарплатами. Они гордятся тем, как прочно их продукты вошли в повседневную жизнь. Аристотель определяет счастье как состояние благополучия, проистекающее из ничем не ограниченного развития личных сил и способностей. Когда менеджеры достигают такого состояния,

они производят на окружающих сильное впечатление. Они знают цену своим способностям и жизненному опыту, известны своей компетентностью, их уверенность вызывает уважение. Они спокойны и уравновешены в спорах. Их советы ценятся не только в кругу экономистов, но и среди политиков и профессионалов в других областях. Они — пример управленческих добродетелей. Они осознают, что востребованы. Они оставят след в истории.

Леонардо да Винчи, действительно блестящий художник, однажды весьма резко высказался о людях, у которых начисто отсутствуют желание и способность оставить миру что-нибудь после себя. Поскольку бранные слова встречаются в его фразе несколько раз, я даже не буду пытаться подобрать эвфемизмы. Вот что написал да Винчи: «Иных людей нельзя назвать иначе как ходячими пищеводами, поставщиками дерьма и наполнителями туалетов. Ничего иного они не производят и не обременены никакими добродетелями. После себя они не оставляют ничего, кроме заполненных нужников». Так вот, топ-менеджеры совсем не хотят принадлежать к категории людей, описанной Леонардо.

## Нарциссизм

Психологи, особенно специализирующиеся на анализе подсознания, пытаются понять, какие факторы становятся стимулами для прирожденных лидеров. Более того, не ограничиваясь исследованием мотивов как таковых, ученые ищут то, что формирует мотивацию. Было бы излишним рассказывать здесь обо всех достижениях психологии подсознательного; я остановлюсь лишь на нескольких аспектах, которые, по моему собственному опыту, наиболее характерны для менеджеров. Прежде всего это нарциссизм.

Как считают специалисты по подсознанию, раннее детство любого человека, в том числе менеджера, играет исключительно важную роль в его психологическом развитии. Особенно важны взаимоотношения сына с матерью. Счастливое, восторженное



выражение лица матери — первое зеркало, в которое смотрится ребенок. В глазах матери он видит себя совершенным созданием. По мере того как ребенок вырастает, он корректирует этот образ, соотнося его с реальностью. То есть положительные и отрицательные моменты жизненного опыта помогают человеку всесторонне оценить свои личные качества. Если у ребенка сохраняются первоначальные представления о себе как о совершенном творении, у него развивается нарциссизм. По мнению Манфреда Кетса де Вриса\*, нарциссизм характерен для менеджеров. Будучи без ума от самих себя, нарциссы очень завышают представления о своих способностях. Это инфантильное самомнение ведет к жажде власти, лидерства, престижа и славы.

Менеджер становится лидером, если подчиненные видят в нем отражение своих тайных желаний: те позитивные качества, которыми они хотели бы обладать. Они создают собственный образ лидера, открыто восхищаясь привлекательными чертами. Однако при этом подчиненные на самом деле поддерживают далекое от реальности представление менеджера о себе.

Тем не менее руководителям нужна некоторая доля нарциссизма — хотя определить ее с математической точностью вряд ли возможно. Тщательная забота о волосах и ногтях — достаточно невинные проявления. Вот менеджер с самодовольной улыбкой внимательно рассматривает свой маникюр во время собрания (раздражая других). Вот известный экономист на неформальной встрече с канцлером в узком кругу прямо-таки считает своим долгом отпустить замечание в адрес предыдущего оратора, игнорируя очередность выступлений. Он просто не может себе представить, что другие участники встречи, возможно, не находят его комментарии столь уж интересными. Это поведение можно объяснить отсутствием хороших манер или наглостью. То же касается и сценок на официальных обедах, когда менеджер продолжает

---

\* Манфред Ф. Р. Кетс де Врис (род. 1942) — голландский психоаналитик, экономист, специалист по управлению персоналом и развитию лидерских качеств. Сотрудник школы INSEAD в Фонтенбло, автор более 250 научных работ.

громко беседовать со своим соседом справа, пока сосед слева произносит речь. Такому человеку трудно обратить внимание на кого-нибудь, кроме самого себя, прислушаться к ближнему — несмотря на то, что Бог дал ему целых два уха и лишь один рот. Разумеется, тот же менеджер выходит из себя, когда кто-то позволяет себе беседовать во время его выступления. Осмелившийся открыть рот тут же получает нагоняй, как нашкодивший школьник.

Я знал немало менеджеров, страдающих избыточным нарциссизмом. Они хотели попасть в объектив каждой камеры и нанимали сотрудников по связям со СМИ, чьей главной обязанностью становилась организация интервью, в которых можно было бы вдоволь покрасоваться. Большие суммы денег компании тратились на медиаконсультантов или на то, чтобы пригласить как отечественных, так и зарубежных журналистов в пресс-туры, заканчивавшиеся благосклонными репортажами и интервью. Фотографии менеджеров красовались на обложке почти каждого номера корпоративного журнала, а их фото с известными личностями украшали холл здания компании.

Конечно, менеджерам нужна публичность. «Кого нет в поле зрения, тот невидим». Вопрос — зачем? Если PR-акция направлена на благо компании, такое привлечение внимания оправданно. А если она задумывается в основном для того, чтобы потешить эго менеджера, остается неприятное послевкусие. Естественно, коллеги все замечают и посмеиваются про себя или даже начинают издеваться. Но поскольку менеджеры-нарциссы считают свое поведение нормальным и склонны к авторитарному стилю руководства, никто не осмеливается заводить разговор о необоснованных тратах. А решившийся на это сотрудник жалеет о том, что впутался в это: ему вполне может грозить увольнение. Чувствуя непреодолимое отвращение, такие работники часто предпочитают уйти сами.

Страстное желание быть «самым-самым» может привести к тому, что менеджер-нарцисс уходит в свой воображаемый мир.

Он видит не то, что есть, а то, что хочет видеть. Преуменьшает опасность критических ситуаций и верит, что только благодаря его фантастическим управленческим способностям удалось добиться тех успехов, которые на самом деле стали результатом совместных усилий его коллег. Власть и авторитет для такого менеджера важнее реальной работы. Он предпочитает браться за проекты, которые приносят быстрый успех, и значительно меньше интересуется долгосрочными стратегиями. Он любит, чтобы его стол выглядел аккуратно, пустой стол — идеальный вариант. Если верно, что беспорядок на рабочем месте — признак беспорядка в голове, о чем же свидетельствует пустой рабочий стол? Как руководитель такой менеджер может быть холодным и безучастным к судьбе своих подчиненных, держать их в черном теле и недооценивать, относиться к ним высокомерно. Однако верна пословица: «Не возносись высоко, чтобы не пасть глубоко»\*. К сожалению, иногда процесс затягивается.

Менеджер-нарцисс обычно не задерживается в компании надолго. Но и за короткое время он может причинить большой вред. Мне доводилось встречаться с менеджерами, проводившими рискованные слияния лишь затем, чтобы повысить свой личный авторитет, личную рыночную стоимость. В результате сделок возрастал объем продаж, а менеджеров прямо-таки распирало от гордости и чувства собственной важности.

Нарциссизм в определенных дозах может стать для менеджера позитивной движущей силой, одним из элементов его эффективности. Но трудно угадать заранее, не повысится ли уровень нарциссизма у перспективного менеджера до опасной отметки. Лекарство в чрезмерных дозах становится ядом — так же и с нарциссизмом. Часто о передозировке можно узнать лишь тогда, когда менеджер займет ответственную позицию. В этом случае человек может полностью измениться буквально за один день. Это как вулкан: он опасен лишь во время извержения. Менеджер

---

\* Афоризм, авторство которого принадлежит Григорию Богослову.

с раздутым эго сделает все, чтобы было так, как он хочет. Ему абсолютно не важно, что думают по тому или иному поводу другие люди, — он лучше знает, как надо.

Помню одного молодого менеджера, которого я принял на ответственную позицию, и его появление на первом собрании, где он пытался показать себя всезнайкой. Мы обменивались гневными взглядами и старались убедить его изменить свое мнение. Но он был настолько уверен в себе, что никого не слышал. Он начал верить в собственную непогрешимость — стал другим человеком буквально за один день. Другой менеджер — тоже с симптомами передозировки — требовал, чтобы секретари бросали все свои дела, когда он входил в здание компании, и приветствовали его. Сам он частенько полностью игнорировал их, проходя мимо. К тому же он был уверен, что ему, в отличие от всех других сотрудников, можно не платить в кафетерии и непринужденно вальсировать мимо кассы.

Еще один менеджер настаивал на личном парковочном месте перед офисом, хотя обычная стоянка была совсем недалеко. Так он хотел продемонстрировать свой особый статус и показать: он не связан теми же правилами, что и простые смертные. Вполне в его духе было бы потребовать, чтобы поднимали флаг, когда он присутствовал в здании, как для американского президента или британской королевы.

Знал я и менеджера, который прошелся по кабинетам всей своей команды в первый день работы на новом месте. Наконец он зашел в тот, который ему особенно приглянулся. «Чей это кабинет?» — спросил он у сотрудника. «Мой», — ответил тот. «С завтрашнего дня он мой», — заявил менеджер. В конце концов сотрудник вынужден был переехать.

Иметь дело с нарциссами непросто. Они могут быть обаятельными (люди же должны ими восхищаться) или страшными, если чувствуют, что их эго под угрозой. Это особенно хорошо видно во время переговоров, когда они думают, что управляют процессом. В подобных обстоятельствах от этих менеджеров можно

услышать комментарии вроде: «Все равно вы прибежите ко мне — и никак иначе! Вам придется сделать по-моему». Невероятно, что они ведут себя так по-детски. Но не нужно забывать, что нарциссизм — остаточное явление недолеченного инфантилизма. В целом он предлагает приемлемое объяснение природы движущих сил, заставляющих менеджера добиваться денег, власти и общественного признания.

Нарциссизм не единственный стимул для менеджеров. Но, по моему опыту, это очень характерная черта тех менеджеров, чьи действия наносили компаниям большой вред.

## Тестостерон всему виной?

Открытия нейробиологии и нейропсихологии также способствуют изучению факторов, подталкивающих менеджеров к активным действиям. Внимание в этих областях науки сосредоточено на устройстве мозга, на том, как он работает — откуда берутся наши мысли, чувства и поведение. Хотя по поводу открытий в нейробиологии среди представителей классической психологии и возникают споры, эта отрасль науки действительно предлагает несколько интересных гипотез о мотивах управленцев. Поскольку функции топ-менеджеров в настоящее время исполняют преимущественно мужчины, мы, естественно, хотим знать, какова связь деятельности именно мужского мозга с мотивацией управленцев. Нейробиолог Геральд Хьютер\*, задавшийся этим вопросом, открыл кое-что потрясающее. Он сосредоточил свое внимание на мужском гормоне тестостероне, который начинает оказывать влияние на развитие мозга ребенка мужского пола еще в утробе матери. Особенности развития мужского мозга обусловлены двумя главными факторами. Во-первых, здоровье мужчины, его конституция слабее, чем у женщины, из-за наличия только одной X-хромосомы. Это выражается, например, в более высоком

---

\* Геральд Хьютер (род. 1951) — немецкий нейробиолог, изучающий воздействие страха, стресса, зависимости и питания на мозг.

уровне смертности среди мальчиков во время и вскоре после родов. Статистика по более поздним стадиям развития показывает, что представители мужского пола чаще страдают от несчастных случаев, бросают школу, сводят счеты с жизнью и более подвержены наркотической зависимости. Во-вторых, тестостерон под управлением Y-хромосомы обуславливает более сильное стремление мальчиков к независимости и самореализации.

Мальчики, пытаясь компенсировать более слабую конституцию, ищут защиты и поддержки. Поэтому им так нужно одобрение в семье (особенно со стороны матери), а далее — жены или девушки, коллег. Девочки чувствуют себя более защищенными. Провоцируемые тестостероном тяга к независимости, развитию собственного потенциала и жажда признания ведут мужчин к великим свершениям. Они ищут цели, достижение которых позволит им вырасти. Чтобы справиться с чувством собственной незащищенности, мужчины имитируют силу. Они творят себе кумиров из разных героев. Они становятся первооткрывателями, лауреатами Нобелевской премии, генералами, предпринимателями, художниками и, конечно, менеджерами. Все это означает принятие на себя больших рисков.

Во время опытов, проведенных совместно нейробиологами и экономистами, обнаружен своего рода замкнутый круг. Высокий уровень тестостерона обуславливает готовность брать на себя риски по многообещающим сделкам. Любой краткосрочный успех повышает уровень тестостерона, что, в свою очередь, ведет к готовности брать на себя все новые риски, чтобы достичь очередных высот. Таким образом, процесс включает взаимодействие и взаимозаменяемость причины и следствия, что приводит к неуправляемой готовности брать на себя новые риски (некоторые называют ее алчностью). Этот эффект объясняет стремление к чрезмерным рискам, если сделка сулит заоблачную прибыль. Сразу приходит на ум та самая алчность, в которой только ленивый не обвинял финансовых менеджеров в связи с кризисом 2008 года.

Влияние гормонов на поведение мужчин усиливается еще и культурными факторами. Если профессия менеджера в обществе уважаема, значит, именно она позволяет мужчинам добиться общественного признания и при этом полностью реализовать свой потенциал. Тот, кто начинает выполнять управленческие функции еще в детстве, например староста класса или капитан футбольной команды, четко осознавая, что это приносит ему признание одноклассников, учителей, родителей и друзей, тренирует свой мозг и постепенно воспитывает в себе менеджера. Это также объясняет, почему компанию могут возглавлять несколько поколений членов одной семьи. Если сын страстно желает получить одобрение своего отца-предпринимателя — человека, чье мнение для него важно, — и придает большое значение вопросам предпринимательства, значит, он способен многого добиться в отцовском деле.

Дети тренируют свой мозг, играя. Именно так они находят решения, которые помогают им познавать мир. Дети спорят и предрекаются, демонстрируют свой нарциссизм, скучают или, наоборот, развивают бурную деятельность. Мне часто казалось, что даже успешные менеджеры так до конца и не прошли эту стадию. Доводилось наблюдать приступы гнева, нарциссическое поведение и гиперактивность, выглядящие абсолютно по-детски. Ярким примером подобного рода управленцев был топ-менеджер, назначивший телефонные конференции на первый день после Рождества — изначально абсолютно бесперспективная идея. Он просто демонстрировал свою гиперактивность. Петер Хербольцхаймер\*, руководитель моего любимого джаз-бэнда, к сожалению, покинувший этот мир в марте 2010 года, однажды в гневе порвал партитуру на клочки и разбросал их вокруг, совсем как ребенок разбрасывает свои кубики. И все-таки я предпочитаю преувеличенно эмоциональную реакцию холодному разбору по полочкам.

---

\* Петер Хербольцхаймер (1935–2010) — немецкий музыкант, аранжировщик, руководитель оркестра, сочетавший в своей музыке традиционный свинг с роком и элементами латиноамериканской музыки.

Быть менеджером — значит, быть страстно увлеченным, энтузиастом. А если эмоциональность повышает восприимчивость к нюансам искусства управления, тем лучше.

Внесла свой вклад в изучение поведения менеджеров и социальная нейробиология. Эта наука исследует прежде всего умственное взаимодействие между несколькими людьми. В психологии есть свой термин — «социальный интеллект». Он определяет способность вдохновлять людей на эффективный труд. Особенно пристально социальная нейробиология рассматривает отражение действий и эмоций других людей зеркальными нейронами. Если человек видит улыбку, в его мозгу активизируется та же самая нейронная сеть, которая активна у улыбающегося. Именно поэтому улыбка порождает ответную улыбку и способствует созданию приятной атмосферы. Сотрудники склонны отражать эмоции и действия своих руководителей. Если начальник приятен в общении, то и все его подчиненные милы по отношению друг к другу, и в корпорации царит нормальный микроклимат. Это означает, что менеджер обладает «социальным интеллектом».

С тех пор как я заинтересовался нейробиологическими и психологическими особенностями менеджеров, я стал лучше понимать их причудливые ролевые игры. В то же время я осознал, что надо быть осторожным в вопросах гендерных различий.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

