

Оглавление

Введение	9
ГЛАВА 1. РОЖДЕНИЕ НОВОГО МИРА	21
§ 1.1 Цифровая революция	23
§ 1.2 Рынок труда	27
§ 1.3. Человеческий капитал	36
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ	39
§ 2.1. Нематериальные ценности	41
§ 2.2. Эмоциональный интеллект	51
§ 2.3. HR	58
§ 2.4. Способы управления	66
§ 2.5. Административная власть	72
§ 2.6. Авторитетная власть	73
§ 2.7. Идеологическая власть	74
§ 2.8. Мотивационная власть	76
§ 2.9. Носители мотивационной власти	77
§ 2.10. Проблематика взаимопонимания	79
ГЛАВА 3. НАШ ВНУТРЕННИЙ МИР	89
§ 3.1. Контекст	91
§ 3.2. Предсказательная модель	98
§ 3.3. Предсказания в условиях неопределенности	102
§ 3.4. Намерения и цели	105
§ 3.5. Заключение о внутренних мирах	114
ГЛАВА 4. МОЗГ	117
§ 4.1. Бессознательная воля	119
§ 4.2. Мы живем в иллюзии	120
§ 4.3. Образ мышления	129
§ 4.4. Свобода воли	133
§ 4.5. Менеджмент команд как наука	136
ГЛАВА 5. САМОСОЗНАНИЕ	143
§ 5.1. Вторичность самосознания	145
§ 5.2. Как мозг тайно управляет нами	148
§ 5.3. Дофамин	160
§ 5.4. Материальная мотивация	165
§ 5.5. Дофамин: продолжение	167
§ 5.6. Протомотивы	170
§ 5.7. Предназначение самосознания	172

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 6. МОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ САМОСОЗНАНИЯ.....	177
§ 6.1. Глобальные предпосылки	179
§ 6.2. Цивилизованное общество как биоплатформа.....	190
§ 6.3. Ответственность за нарушение социального договора	195
§ 6.4. Разгадка самосознания.....	203
§ 6.5. Выводы исследования.....	207
ГЛАВА 7. ПРОТОМОТИВАЦИЯ.....	211
§ 7.1. Наши истинные мотивы	213
§ 7.2. «Свиток дракона»	215
§ 7.3. Мотивация триединства	218
ГЛАВА 8. СТРЕМЛЕНИЕ К ЦЕЛОСТНОСТИ	223
§ 8.1. Истоки человеческой уникальности	225
§ 8.2. Введение в генетику	225
§ 8.3. Генотип и фенотип	228
§ 8.4. Границы генетического детерминизма.....	229
§ 8.5. Генетический потенциал	233
§ 8.6. Мы разные, и в этом наша слабость	237
§ 8.7. Ментальный эскапизм	241
§ 8.8. Мы разные, и в этом наша сила	244
§ 8.9. Первый шаг к целостности	248
§ 8.10. Категориальное мышление.....	251
§ 8.11. Личностный профиль	257
§ 8.12. Мотивационный профиль	262
§ 8.13. Когнитивный профиль	265
§ 8.14. Резюме о целостности	268
ГЛАВА 9. СТРЕМЛЕНИЕ К СПРАВЕДЛИВОСТИ	271
§ 9.1. Добро и зло	273
§ 9.2. Защита от правды	276
§ 9.3. Разрушение иллюзии справедливости	278
§ 9.4. Симулякр справедливости	283
§ 9.5. Справедливость для себя и всех остальных.....	293
§ 9.6. Справедливость для родственников и всех остальных	295
§ 9.7. Справедливость для своих и чужих	297
§ 9.8. Окситоцин	303
§ 9.9. Справедливость для своих и чужих. Заключение	305
§ 9.10. Обезьяна с гранатой	307
§ 9.11. Квазисправедливость и лидер	309
§ 9.12. Справедливая оплата труда.....	312
§ 9.13. Учитесь сомневаться	316
§ 9.14. Коллективный разум	318
§ 9.15. Резюме о справедливости	320

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 10. СТРЕМЛЕНИЕ К НУЖНОСТИ	323
§ 10.1. Одержимые обществом.....	325
§ 10.2. Физиология нужности.....	325
§ 10.3. Что такое общество на самом деле.....	330
§ 10.4. Счастье.....	332
§ 10.5. Социальное признание со стороны руководителя.....	336
§ 10.6. Парадокс кнута и пряника.....	337
§ 10.7. Доверие — проводник нужности.....	338
§ 10.8. Социальное признание со стороны команды.....	350
§ 10.9. Комплементарность.....	355
§ 10.10. Конфликт мнений как конструктивная конфронтация.....	357
§ 10.11. Реверсивная коммуникация.....	361
§ 10.12. Стили управления.....	366
§ 10.13. Кризис.....	369
§ 10.14. Ответственность.....	372
§ 10.15. Стиль лидера.....	377
§ 10.16. Самоорганизующиеся команды.....	379
§ 10.17. Демократура.....	382
§ 10.18. Резюме о нужности.....	385
ЭПИЛОГ	387
ПРИЛОЖЕНИЕ. ЦЕЛИ ЭВОЛЮЦИИ	395
От плоской земли до антропного принципа.....	397
От абиогенеза к хиральной чистоте.....	404
Дети звезд.....	408
От химических веществ к первому организму.....	413
От рнк к днк.....	418
Совокупность событий, похожих на совпадение.....	420
Эволюция как движение от простого к сложному.....	423
Благодарности	429

ВВЕДЕНИЕ

Вы заметили, что новых образов будущего больше нет?

Мы смотрим фильмы и читаем книги о будущем, но видим там концепции, мало чем отличающиеся от настоящего. Те же технологии, только гораздо функциональнее, автономнее и принимающие более обтекаемые формы. Тот же жизненный уклад, общественный строй и миропорядок. Даже глобальные вызовы особо не меняются. Получается, что в какой-то момент будущее, о котором мы грезили, наступило, и теперь, заглядывая в завтра, мы видим существующую реальность. Мы больше не ждем от будущего, что оно перевернет нашу жизнь. Но ведь раньше было по-другому...

В 1899 году Жан-Марк Коте вместе с другими французскими художниками начали выпускать серию рисунков «Франция в 2000 году». Авторы попытались представить, как будет выглядеть мир через сотню лет, а первую серию изображений напечатали на сигаретных пачках в честь Всемирной выставки в Париже 1900 года. На рисунках можно увидеть передвигающиеся рестораны, летающие такси, гонки на сомах, роботов-помощников, школы, обучающие посредством гипноза. И это при условии, что в то время люди не то что роботов, они и самолетов с автомобилями толком не видели, те тогда только изобретались. Представляете полет фантазии художников сто лет назад?



Aviation Police



A Race in the Pacific

А какое будущее мы видим для себя сейчас? Новых его образов больше нет, настал момент, когда оно стало отражением настоящего, только еще более пугающим, тревожным, пронизанным нарративами о перенаселении и загрязнении окружающей среды. Что же произошло? В какой момент мы утратили надежду на яркое, позитивное и будоражащее воображение будущее?

Я думаю, это случилось, когда на планете закончились неоткрытые территории и земля стала настоящим дефицитом. В этот момент расширение мира остановилось — и он начал медленно сжиматься.

Если до этих пор история словно бы толкала человека, заставляя осваивать новые государства и совершать переворачивающие жизнь научные открытия, то теперь это движение прекратилось. Когда люди окончательно поделили Землю между собой, а культурный и этический статус труда был уничтожен посредством роботизации, рутина и потребление ради потребления стали смыслом жизни. Небоскребы, заводы, пароходы, ракеты, андройды уже не удивляют. Даже космос потерял ореол таинственности и больше не вдохновляет, как раньше. Что там космос, войны — самая драматичная и чудовищная часть истории человечества — превратились в обыденность и уже не привлекают к себе внимание. Боевая техника и методы ведения войны стали настолько разрушительны, что применять их уже невозможно, поэтому театры военных действий сузились до прокси-войн в нищих странах.

Мир, перестав расширяться, стал предсказуемым и унылым. В нем не осталось загадок, способных действительно увлечь. А что происходит, когда из нашей жизни исчезают загадки? Ответ на этот вопрос мы знаем с детства:

*«А мы бросаем скуке вызов,
Потому что, потому,
Жить на свете без сюрпризов
Невозможно никому¹».*

¹ Песня из к/ф «Незнайка с нашего двора». Слова: Ю. Энтин, музыка: М. Минков. — Прим. ред.

Песня детская, но ее смысл от этого не становится глупым. Утратив интерес к происходящему вокруг, мы начали искать загадки в другом месте. Так закончилось движение людей вовне и началось движение внутри.

От поиска смыслов в окружающем мире мы перешли к поиску смыслов внутри себя.

Это движение может наблюдать любой из нас. Каждый день мир меняется, и с каждым витком истории он все сильнее закручивается вокруг особенностей человеческой натуры. На передний план выходят не вопросы климата и ядерного разоружения, а проблемы толерантности, инклюзивности, сексуальной объективизации и психологического насилия. На примере последнего мы можем отчетливо видеть, как оно типизируется, конкретизируется, как складывается своя отдельная история борьбы с ним. Абьюз, буллинг, харрасмент, бодишейминг, пассивная агрессия, виктимблейминг¹, газлайтинг, менспрендинг². Все эти явления существовали и ранее, но только сейчас попали в фокус пристального внимания.

Сила этих сдвигов видна не только в изменении общественного сознания, но и в уровне нетерпимости к попыткам ему не соответствовать. Причем это прослеживается как в настоящем, так и в событиях прошлого. В заголовках статей часто мелькают обвинения в приставаниях столетней давности и примерами быстрой на расправу «культуры отмены»³. Даже сам язык становится источником страданий, и под натиском феминитивов и расово-нейтральных слов его приходится буквально пересматривать заново. Кто бы сорок лет назад мог подумать, что модель взаимодействия в вычислительных комплексах «master/slave»⁴ будет истолкована как оскорбительная с точки зрения чернокожих разработчиков?

¹ Явление, когда на жертву преступления, несчастного случая или любого вида насилия возлагается полная или частичная ответственность за совершенное в отношении нее нарушение или произошедшее несчастье. — *Прим. ред.*

² Привычка некоторых мужчин сидеть в общественном транспорте, широко раздвинув ноги, тем самым занимая больше одного места. — *Прим. ред.*

³ Практика осуждения, порицания или отказа от поддержки публичной персоны за то, что она, по мнению общественности, неправильно поступила или высказала оскорбительное мнение. — *Прим. ред.*

⁴ То есть «ведущий-ведомый» — форма иерархического управления доступом к общему ресурсу, обычно в форме общего канала данных, в многочисленных задачах регулирования и управления. — *Прим. ред.*

Становится очевидным, что люди 21-го века более ранимы, чем люди 20-го, и что борьба идет уже не столько за права, сколько за внимание и уважение. Это прямое следствие «движения внутрь». Человек, погрузившись в себя, понял, какое он нежное и хрупкое создание и как у него много поводов «обижаться» на других. Именно повышением ранимости и чувствительности характерен для человека текущий момент. Его можно описать как прорыв в способности различать тонкости своей натуры и, как следствие, в умении обижаться из-за их игнорирования другими.

По статистике ВОЗ, в 2000 году депрессией в той или иной форме страдал каждый десятый человек на планете. Но уже к 2020-му распространенность депрессивных расстройств увеличилась в три раза и вышла на первое место в мире среди всех заболеваний, обогнав ишемическую болезнь сердца. Этой статистике вторит другая — описывающая оборот антидепрессантов. Продажи успокоительных показывают стабильный прирост. Это значит, что человечество определенно страдает от психологических заболеваний. А если это так, то за «умением обижаться» стоит не просто желание раздуть надуманные проблемы, чтобы разнообразить жизнь себе и другим, а реальная боль. Путь «внутри» для человека оказался не увлекательным квестом, а еще тем экзаменом на прочность, который, похоже, не сдать без роста внутреннего напряжения.

Теперь давайте переключимся на профессиональную среду и посмотрим, как движение «внутри» отразилось на рабочих взаимоотношениях. Очевидно, если изменения происходят в самом общественном укладе, то они не могут не повлиять на работу конкретных ячеек общества. Первым бросается в глаза появление новых профессий, связанных с решением индивидуальных проблем человека. Небывалую популярность обрели психологи, коучи, тренеры личностного роста, менторы и всевозможные консультанты. Что касается процессов рабочего взаимодействия, то там также произошли серьезные сдвиги. Представители бизнеса заговорили о важности софт скиллс и признали существование эмоционального интеллекта.

«Старая модель — с хард скиллами, но без навыков взаимодействия с людьми — уже неэффективна. Настало время, когда на всех бизнес-конференциях проговаривают, что сегодня софт скиллс гораздо более важны для работы и карьеры,

чем хард скиллс. Конкретные знания важны менее, чем умение договариваться, быть гибким, вовлекать в процессы — в общем, эмоциональный интеллект»

Юлия Соловьева,

глава российского подразделения Google, май 2021

И, наконец, изменения, произошедшие с руководителями, стали весьма существенными, и даже — знаковыми. Все-таки профессия менеджера — это «центральный узел» всей организованной деятельности человека. Поэтому неудивительно, что она стала первым агрегатором всех перемен, случившихся в обществе, и первой испытала серьезную трансформацию. **Суть этой метаморфозы — изменение ключевой компетенции менеджера.** В новом мире, где иерархии постепенно исчезают, а дискриминация признается абсолютным злом, умение понимать других людей и договариваться с ними становится важнейшей из компетенций руководителя. С момента, когда расширение мира завершилось и люди начали смотреть вглубь себя, роль менеджера как «контролера» себя исчерпала. Теперь от управленца ждут лидерства и умения руководить командами, используя навыки эффективной мотивации и кооперации. Чтобы делать свою работу, ему уже недостаточно одного кнута. Сейчас требуются более сложные инструменты: обратная связь, активное слушание, фасилитация¹, коучинг, тьюторинг, конструктивная конфронтация и, конечно же, мотивация. **Но как же менеджерам научиться пользоваться этими инструментами?**

«Очевидно же — пойти на курсы переобучения», — ответила одна часть бизнес-сообщества. А другая, чьи менеджеры были перегружены, «придумала» специалистов по управлению персоналом, чтобы те помогли менеджерам управлять командами. В итоге ни те, ни другие не преуспели. Почему? Потому что в массе своей ни сами менеджеры, ни те, кто посылает их учиться, не понимают, что просто прочитать учебник недостаточно.

Ведь когда руководителя отправляют на обучение или на тренинг, предполагается, что он получит там знания, которые сможет применить на практике, так? А если так, то кто носитель истины в последней инстанции? Откуда у них самих эти знания? И, наконец, самое главное: знания ли это вообще?

¹ Набор инструментов и практик, которые позволяют эффективно организовать групповое обсуждение. — *Прим. ред.*

Последний вопрос имеет принципиальное значение, и я хочу, чтобы вы над ним задумались. Потому что ответ на него требует понимания различия между *знаниями* и *информацией*. Я заостряю на этом внимание, потому что вижу, как часто даже профессиональное сообщество, по долгу службы обязанное различать эти термины, считает их синонимами. Вы тоже можете себя проверить, попытавшись четко описать разницу между этими понятиями. Если у вас это получилось, то вы, скорее всего, пришли к примерно следующим формулировкам. Информация — это факты в определенном контексте, а знания — это способность добиться предсказуемого результата с помощью информации. Поэтому ключевое отличие человека, обладающего информацией, от человека, обладающего знаниями, в том, что первый может только распространять ее, а второй — добиваться результата.

Получается, что те люди, которые учат разбираться в мотивационных профилях, комплементарных командах и адаптивных стилях управления, сами могут с гарантированным результатом применять свои знания? Конечно же нет. Они способны распространять информацию, свое видение отдельной темы, но если любого из тренеров поставить на ваше место, то он не справится. Потому что конечная задача менеджеров — не выстроить эффективную коммуникацию и не создать атмосферу доверия, а добиться результата. Именно результат определяет профессионализм. В способности справляться с нехваткой ресурсов, дедлайнами, меняющимися целями и другими вызовами проявляется истинное мастерство. А чему можно научить руководителя в отрыве от всех этих вызовов? Ничему. Можно только наполнить его информацией в надежде, что он почерпнет для себя что-то полезное.

Но и это полбеда. Особый драматизм ситуации в том, что сама эта информация по большей части белый шум, порожденный не знаниями, а их дефицитом. Не верите? Подойдите к любому человеку и попросите у него определение такого актуального и всюду обсуждаемого качества личности, как токсичность. Знаете, каков будет ответ? Куча противоречащих друг другу определений. И так во всем, что касается внутреннего мира человека. Например, мы учим менеджеров мотивации, но не можем внятно объяснить, чем мотивация отличается от манипуляции. Или мы культивируем защиту от выгорания, но что это такое и чем оно отличается от депрессии, деформации или простой усталости? Здесь тоже нет однозначных ответов, а есть наборы ассоциаций, которые

у каждого свои. Поэтому это даже не информация, а информационный суррогат, который все трактуют по-своему... О какой передаче знаний мы говорим, если отсутствует основа самих знаний?

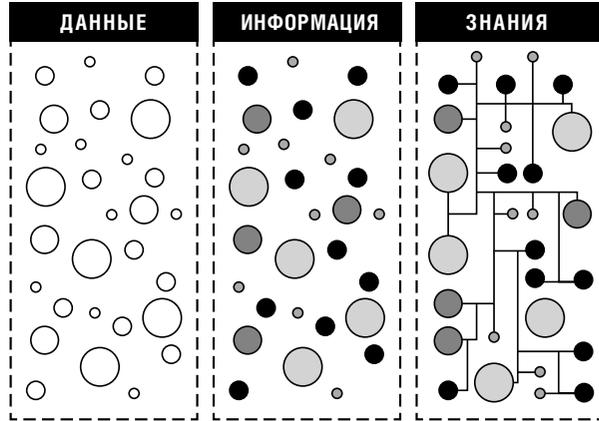
«Да не может такого быть. Должен же существовать какой-то главный менеджер, который все это знает и умеет», — возразят некоторые читатели.

К сожалению, такого чудо-специалиста не существует. Более того — для многих, я уверен, это станет откровением, но среди нас никогда не было человека, чья система принятия решений формировалась бы его фактическими знаниями. Это удивительное явление объясняется лавинообразным эффектом накопления информации в обществе. Подумайте сами, человечество постоянно растет, и каждый из нас вносит вклад в появление новой информации. За последние 200 лет численность населения увеличилась в восемь раз: с миллиарда во времена Наполеона до почти восьми миллиардов сейчас. Представляете, как возрос объем генерируемой информации? Считается, что в 18-м веке жил человек, который прочитал все написанные на тот момент книги. Мне неизвестно, правда ли это, но я точно знаю другое: прочитать все существующие книги сейчас не сможет никто. Даже если вы станете читать по книге в день, вам понадобятся сотни тысяч лет. И, наконец, новая информация не отменяет старую. Поэтому современному человеку доступны факты об устройстве черных дыр одновременно с учениями древнегреческих философов. Развитие культуры невозможно без знания истории, как и создание адронного коллайдера невозможно без знания закона всемирного тяготения, открытого в 1666 году. Любая новая информация раздвигает горизонты общей картины мира, которую человеку необходимо видеть и понимать, чтобы продолжать двигаться вперед.

Чем нас больше и чем дольше существует наша цивилизация, тем быстрее нарастает снежный ком информации. Поэтому современному человеку невозможно овладеть всем этим массивом, а соответственно, и знаниями.

Но отсутствие у нас знаний не отменяет уверенности в их наличии. Объяснение этому парадоксу очень простое: с ранних лет мы привыкаем к подмене фактических знаний набором ассоциаций. Например, все знают, что клей может склеить два листа бумаги. *Но на самом деле знают*

это только те, кто понимает, что такое адгезионные связи¹. Большинство не разбирается в химии на таком уровне. Люди просто ожидают, что клей будет работать так, а не иначе. Когда-то нам всем сказали, что если взять бумагу и намазать ее тем, что называется клеем, то листы соединятся. Разумеется, это не знание, а набор ассоциаций. То есть просто информация.



Такие ассоциации подменяют знания для всего, что нас окружает. Возьмите в руки любой прибор и задайте себе вопрос: «Смогу ли я его починить, если он сломается?» Вот это и будет реальный уровень ваших знаний. То же самое, но не так наглядно, происходит со знаниями в области экономики, медицины, образования, политики, предпринимательства и т. д. Нам кажется, что мы хорошо разбираемся в этих сферах, но на самом деле это не компетентность, а дырка от бублика. Считается, что убежденность современного человека на 90 % сформирована не знаниями, а ассоциативной информацией. И в этом нет ничего плохого. Подмена ассоциациями фактических знаний — это нормальный процесс и единственно возможный способ справиться с лавинообразным появлением новой информации. Как правило, мы разбираемся в каких-то конкретных областях, там мы глубоко чувствуем причинно-следственную связь и являемся носителями знаний. Но когда мы распространяем эти знания, для других они превращаются в примитивный набор ассоциаций.

¹ Связь между приведенными в контакт разнородными поверхностями. Причина возникновения адгезионной связи — действие межмолекулярных сил или сил химического взаимодействия. — *Прим. ред.*

В результате этого процесса знания никогда не собираются где-то в одном месте, они рассредоточиваются в каждом из нас, но маленькими фрагментами. Поскольку мы все объединены в один самонастраивающийся и балансирующий социум, у нас получается прекрасно с этим жить. Мы полноценно пользуемся всеми благами цивилизации без знаний физики, химии, биологии, аэродинамики, кораблестроения, инженерного дела или программирования. Нам достаточно ассоциаций, а не самих знаний, чтобы потреблять готовые решения или разглагольствовать в социальных сетях о неадекватности миграционной политики. Проблемы начинаются, когда, не имея фактических знаний, мы решаем выйти за границы примитивного потребления. Если мы хотим жить в доме, то нам достаточно ассоциаций относительно его устройства. Но если мы хотим построить дом, не имея глубоких знаний, — не миновать беды.

То же самое может произойти, когда мы строим не дом, а управленческую систему для людей 21-го века. И по привычке идем к людям, которые «знают». Однако встречаем только тех, кто готов *размышлять*. А самих знаний, прикладных, позволяющих добиваться предсказуемости, нет и в помине. Человечество впервые столкнулось с тем, что производственные интересы стали требовать знаний, не существующих в природе. **Но мы не замечаем отсутствия этих знаний, так как всю жизнь отталкивались от ассоциаций, и не умеем проводить черту между своим знанием и незнанием.** И теперь мы буквально пытаемся строить дом на ассоциациях.

Проблема, которую мы сейчас обсуждаем, нова для человечества. Она рождена в парадигме другого мира, который перестал расширяться и с каждым годом все сильнее сжимается до рамок конкретных личностей. А о них мы ничего не знаем. Мы только начали использовать подход человекоцентричности и пытаемся понять, что, собственно, происходит. Сколько гендеров существует — 3 или 300? Может ли «ген воина»¹ быть смягчающим обстоятельством в суде? Если мы признаем право мужчины стать женщиной, то желание стать ребенком — это уже психическое отклонение или нет? Вместо ответов на эти вопросы мы найдем лишь процесс нарастающей человекоцентричности, который не можем игнорировать. То же самое мы наблюдаем и в бизнесе. Да, его

¹ Ген МАОА, или «ген воина», получил свое название из-за того, что мутации в нем связаны с повышенным уровнем агрессии и насилия. — *Прим. ред.*

результатом стало признание существования эмоционального интеллекта и важности софт скиллс для управления людьми. Да, он порождает широкие дискуссии по проблемам мотивации, выгорания, перестройки образа мышления. Но все это лишь отголоски процесса человекоцентричности, а не сами ответы — их не будет еще очень долго. Как минимум до тех пор, пока человечество не найдет хотя бы приблизительные ответы на свои главные вопросы: кто мы такие, почему мы такие и зачем появились. Без них мы можем сколько угодно обсуждать софт скиллс, но это никуда нас не приведет. Представьте автомобиль и его отдельно взятый двигатель. Чтобы получить представление о двигателе, необходимо знать не только его конструкцию, но и его задачи, место в общем устройстве автомобиля. Без этого все остальные знания будут фрагментарными и неполными. Поэтому подготовить менеджеров к новой роли лидеров невозможно, просто отправив на какую-то лекцию или дав почитать статью об эмоциональном интеллекте. Нет у человечества настоящих знаний об эмоциональном интеллекте. У нас даже нет определения эмоционального интеллекта. Да что говорить, относительно обычного интеллекта у нас до сих пор лишь ассоциативное понимание.

В этой ситуации мы можем предложить менеджерам только рассуждения, основанные на других рассуждениях, а это совсем иной принцип образования.

Он называется философией, которая представляет собой науку, где нет точных знаний. В ней есть лишь идеи и подход, требующий не столько запоминания, сколько высокого уровня осознанности и большой глубины миропонимания. Я считаю это единственным форматом изложения науки об управлении людьми как личностями, которую называю *философией менеджмента 21-го века*.

Я работаю руководителем 17 лет и большую часть из них управляю многочисленным творческим коллективом в компании MY.GAMES. Мы производим интерактивный медиаконтент, делаем игры для платформ Google и Apple. Это огромный рынок, один из самых быстрорастущих в мире, и на нем работает не только моя команда, но и тысячи других фирм со всей планеты. Все мы конкурируем за одних и тех же пользователей, и, чтобы быть успешными, мы должны быть не просто хорошими специалистами, мы должны быть лучшими. В условиях глобальной конкуренции только профессионалы зарабатывают серьезные

ВВЕДЕНИЕ

деньги. И моя команда их зарабатывает. Наши продукты экспортируются на рынки США, Европы, Азии и приносят там десятки миллиардов рублей прибыли ежегодно. Стоит ли говорить, что добиться таких успехов на мировой арене возможно только обладая крайне высоким уровнем профессионализма? Мы зарабатываем исключительно своим талантом, и, чтобы создать продукт, в который те же американские потребители с удовольствием понесут свои деньги, нужны не только лучшие в мире художники, программисты, геймдизайнеры, но и менеджеры, способные собрать из них сплоченную команду и вдохновить на тяжелый и упорный труд. Это и есть моя епархия. Я управляю лучшими в мире профессионалами, нащупывая идеальный баланс между творчеством и дисциплиной. Помогает мне в этом определенная философия, и в книге, которую вы сейчас читаете, я предложу ее максимально простое и честное изложение. С помощью нее вы сможете эффективно управлять высокопрофессиональными коллективами, сохраняя баланс между дисциплиной и творчеством. Выстраивать рабочие отношения, способные защищать культуру доверия друг к другу в череде кризисов, неизбежно наступающих даже лучших из нас. Ну и конечно же, вы найдете ответ на вопрос, как мотивировать и удерживать тех специалистов, чья ценность на рынке труда является неисчислимо высокой.

Но поскольку я сам являюсь ярким сторонником естественно-научного мышления, то попытаюсь это сделать, опираясь на фундаментальные науки — нейробиологию, антропологию и физику, чтобы избежать, насколько это возможно, вольных трактовок и субъективных оценок. Так мое изложение философии будет более предметным, а от этого, я очень надеюсь, и более полезным.

Эта книга пригодится всем, кто в ближайшем будущем видит себя сильным лидером, способным нести ответственность за управление профессиональными коллективами. Также она будет интересна всем, у кого есть искреннее желание понять природу наших поступков и желание найти ответы на такие вопросы, как: «Почему цели человека не тождественны его демонстрируемым намерениям?», «Почему одних мотивирует одно, а других другое?», «Почему мы не можем остановить свое сердце, но можем вышибить себе мозги?» и т. д. Но еще больше пользы она принесет тем, кто считает, что смог разобраться в людях и нашел ответы на все вопросы. Поверьте, прочитав эту книгу, вы убедитесь, что это не так.

ГЛАВА 1

**РОЖДЕНИЕ
НОВОГО
МИРА**

§ 1.1 ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Сегодня мы находимся на пороге новой индустриальной революции, на этот раз — революции искусственного интеллекта. Часть человечества ждет ее с тревогой, опасаясь непредсказуемых последствий появления самосовершенствующихся цифровых алгоритмов. Другая, наоборот, предвкушает воплощение самых смелых мечтаний о вечной жизни, космической колонизации и искоренении нищеты. Но кто бы чего ни ждал, все сходится в одном. Окружающий мир становится все более цифровым, и им все больше управляют автоматические системы. Финансы, еда, развлечения, образование, коммуникации, путешествия — все сферы жизни последовательно мигрируют в цифровую среду во всех без исключения государствах. Очевидно, что человечество стоит на пороге четвертого цивилизационного скачка и открытия цифрового мира.



Главная характеристика этого нового мира — цифровые алгоритмы, которые становятся неотъемлемой частью нашей жизни. И чем дальше мы продвигаемся в наше будущее, тем «умнее» они становятся. Я родился в начале 80-х, когда не было ни цифровой среды, ни программ. Спустя всего 40 лет я оказался в мире, где новый контент появляется преимущественно в электронном виде, а алгоритмы побеждают нас в играх, в которых человечество совершенствовалось тысячелетиями.

В 1997 году суперкомпьютер Deep Blue победил Гарри Каспарова в шахматы, хотя тот несколькими годами ранее утверждал: «В классических шахматах на серьезном уровне компьютерам ничего не светит в XX веке».

В 2019-м чемпион по игре в го Ли Седоль завершил профессиональную карьеру, заявив: «Когда в го начал играть искусственный интеллект, я понял, что никогда не буду на вершине, даже если стану номером один ценой отчаянных усилий. Даже если я стану номером один, останется нечто, что я не смогу победить».

В том же году под натиском машинного интеллекта сдались игроки в маджонг. Раньше люди думали, что искусственному разуму эта игра не по зубам. Ведь маджонг считался самой «прочеловеческой» из всех существующих игр: чемпионы искусно используют сложную комбинацию из блефа, интуиции, стратегии, расчета и удачи. Но искусственный интеллект Super Phoenix справился и с ней. Для этого ему понадобилось четыре месяца. За это время он продвинулся от новичка до эксперта, приняв участие в более чем пяти тысячах игровых сеансов. Чем больше алгоритм играл, тем быстрее он самообучался.

Примечателен и тот факт, что для победы над Каспаровым в 1997 году понадобился суперкомпьютер стоимостью 10 000 000 \$. Сейчас же, чтобы побеждать гроссмейстеров, достаточно обычной игры на телефоне. Благодаря изобретению нейросетей и облачных технологий использовать и обучать искусственный интеллект стало проще и дешевле. Из-за этого скорость, с которой мир перемещается в цифровую среду, выросла с просто высокой до запредельной. Уверен, самые поразительные примеры, упомянутые мной сейчас, к выходу книги потускнеют и безнадежно устареют. Скажу только, что я начал писать «Человеческий капитал», когда нейросети только научились в режиме реального времени накладывать на лица людей всевозможные маски. Вы наверняка помните приложение «Маскарад» (MSQRD), которое первое использовало эту технологию и которое почти сразу же было куплено «Фейсбуком»¹? Теперь, когда я пишу заключительные главы, в «ТикТоке» появилось дипфейк-видео с Томом Крузом. Подделка, созданная с помощью нейросетей, получилась сверхреалистичной. Ролики настолько убедительные, что найти разницу не могут даже профессиональные монтажеры.

Причина такого бурного развития технологий лежит как раз в алгоритмах. Их легко создавать и удобно использовать. Все, что для этого нужно, — базы данных, на которых нейросети могут «натренироваться».

¹ Социальная сеть «Фейсбук» запрещена на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

После этого алгоритмы начинают быстро выполнять те задачи, которые человек сможет сделать, только потратив столетия, либо вообще никогда. Такое удобство и безальтернативность искусственных интеллектов делает нас заложниками цифровизации и последующего усложнения алгоритмов. К чему это приведет?

Все специалисты едины во мнении, что конечная стадия развития цифровых алгоритмов — разумный искусственный интеллект, осознающий себя и последствия своих действий. Сейчас в мире уже существуют ИИ, только они пока «слепы». Они способны выполнять недоступные человеческому уму задачи, но при этом не понимают их сути. Разумными же они станут, когда начнут осознавать смысл того, что делают. И этот момент обязательно настанет. Вопрос лишь, когда — через год или чуть позже. А после разумного интеллекта, по мнению специалистов, появится *суперинтеллект*, который будет превосходить возможности человеческого мозга на порядок. Самые авторитетные ученые даже рассчитали момент его рождения. В 2034 году ожидается появление разумного искусственного интеллекта, а в 2045-м, по их мнению, он превзойдет человеческий в миллиард раз. Тогда наступит так называемая технологическая сингулярность¹, которая необратимо изменит судьбу человечества. Этот интеллект мы не сможем контролировать — достигнув таких интеллектуальных возможностей, он сможет развивать себя сам. И как будет происходить этот процесс, как ИИ отнесется к человечеству на пути своего становления, не знает никто. Спрогнозировать работу суперинтеллекта может только другой суперинтеллект. Нельзя рассуждать о его поведении с позиции обычного человека. То есть рассуждать, конечно, можно, но ценность таких рассуждений будет не выше, чем у рассуждений курицы о человеке.

Что произойдет при появлении суперинтеллекта и настанет ли технологическая сингулярность, нам знать не дано. Зато мы можем предположить, каким будет мир перед его рождением. Для этого нужно изучить действие макротенденций, которые прокладывают путь цифровой революции.словно рельсы, они направляют локомотив человечества на пути к искусственному суперинтеллекту. Одна рельса — **автоматизация**, вторая — **глобализация**. Две тенденции глобального масштаба, которые перекраивают мир настоящего и определяют наше будущее.

¹ Предполагаемый некоторыми исследователями короткий период чрезвычайно быстрого технологического прогресса, или точка во времени, с которой машины начинают совершенствоваться сами себя, без помощи кого-либо. — *Прим. ред.*

Автоматизация

Всепроникающий характер автоматизации определили технологии, позволившие кардинально уменьшить себестоимость вычислительных мощностей и хранения данных. Так сформировалась новая конкурентная среда. Она позволила использовать глобальные массивы данных для ранее невозможных открытий, порождающих новые цепочки добавленной стоимости. Ключевую роль в этой экономике стала играть автоматизация. А если мы посмотрим на ярус выше — на уровень лидеров рынка, то увидим не только интеллектуальные информационные системы и «бигдэйта». Мы встретим гигантские цифровые платформы и прототипы искусственных интеллектов, с помощью которых планируется занять новые стратегические ниши вроде тех же беспилотных автомобилей или цифровой медицины. И то и другое в ближайшие 5-10 лет станет определяющим конкурентным преимуществом.

О перспективах компаний, которые первыми захватят рынок беспилотных автомобилей или научатся ставить диагнозы по капле крови, я даже не берусь судить. Но можно с уверенностью утверждать, что автоматизация и вытекающие из нее плюсы слишком очевидны и безальтернативны, чтобы их игнорировать. Собственно, так и формируется экономика нового мира, построенная на консолидации всех цифровых служб в коммерческие мегаструктуры, управляемые множеством умных, но пока еще «слепых» алгоритмов. «Все, что может быть автоматизировано, должно быть автоматизировано», — девиз свершившейся цифровой революции. Неважно, как вы сами относитесь к автоматизации, но, если хотите преуспевать в конкурентной среде, вам придется следовать этому лозунгу. А если при этом рассчитываете на долгосрочный успех, то вам нужно автоматизироваться интенсивней и быстрее других.

Глобализация

Я выделяю глобализацию как самостоятельную тенденцию, но на самом деле она естественным образом вытекает из автоматизации. В основе глобализации лежит направленное движение в сторону стирания границ материального мира через создание виртуальной прослойки в виде интерактивного информационного пространства. Увидеть связь

автоматизации и глобализации довольно легко. Для этого достаточно изучить работу Интернета и базирующиеся на его фундаменте всевозможные средства коммуникации, рекламы и торговли. Все они доступны, функциональны и, самое главное, универсальны. Это позволяет выстроить взаимодействие с интернет-сообществом из любой точки мира.

Фактически главная особенность и ценность глобализации в том, что она позволяет обойти порядок вещей, сложившийся в материальном и правовом мирах. Материальный мир ограничивает взаимодействие людей физическими законами, особенно если речь идет о больших расстояниях. Правовой — на уровне государств и административных границ. И то и другое глобализация успешно преодолевает благодаря Интернету и развитым инструментам связи. При существующей тенденции ожидается, что через 10 лет не менее миллиарда людей будет работать вне государственных границ и офисов. Благодаря глобализации люди уже сбрасывают оковы территориальной обособленности, превращаясь в граждан мирового интернет-сообщества.

В новом мире рассчитывать на долгосрочный успех можно только конкурируя за внимание и деньги мирового интернет-сообщества на глобальном рынке. Если же на локальном уровне компании соперничали друг с другом преимущественно по географическому признаку, то здесь борьба идет уже за виртуального пользователя, территориальная привязка которого условна. Надо ли говорить, что такое положение дел создает беспрецедентно конкурентную среду, где все бьются за аудиторию планеты Земля.

§ 1.2 РЫНОК ТРУДА

Подводя итог разговору об автоматизации и глобализации, можно с уверенностью говорить о гегемонии¹ цифрового мира над всеми предшествующими: промышленным, правовым, материальным. Следствием этого становится неизбежное перераспределение глобального финансового капитала. По мере ускорения цифровой революции он будет сосредотачиваться в компаниях, активно использующих новейшие технологии. Первых ласточек этого явления мы можем увидеть уже сейчас,

¹ Главенствующее положение или преобладание. — *Прим. ред.*

если посмотрим на динамику капитализации. Вот как выглядел топ крупнейших компаний в момент рождения цифрового мира и каким стал два десятилетия спустя.

2000		2020	
1	Microsoft	1	Microsoft
2	General Electric	2	Apple
3	Exxon Mobil	3	Amazon
4	Royal Dutch Shell	4	Google
5	Merck	5	Berkshire Hathaway
6	Pfizer	6	Facebook
7	Intel	7	Alibaba
8	Coca-Cola	8	Tencent
9	Walmart	9	Johnson & Johnson
10	IBM	10	Exxon Mobil

В начале 2000-х большинство крупнейших компаний мира можно было отнести к реальному сектору экономики. Это были производители станков, оборудования, флагманы нефтехимии и потребительского сектора. Через 20 лет список пополнили цифровые гиганты. Слышал ли кто-нибудь до этого об «Амазон», «Фейсбук», «Алибаба», «Тенсент»? Нет, они пришли вместе с цифровой революцией и рождением нового мира. В 2020 году общемировой сектор «Технологии» обогнал по капитализации ближайшего конкурента почти в два раза. И чем глубже человечество будет погружаться в цифровую среду, тем больше капитала начнет перетекать в активы, связанные с цифровизацией, автоматизацией и искусственным интеллектом.

Сектор	Рыночная капитализация в 2020 (\$ млрд)
Технологии	6258
Финансы	3224
Здравоохранение	2968
Сфера услуг	2876

Сектор	Рыночная капитализация в 2020 (\$ млрд)
Нефть и газ	2428
Потребительские товары	2222
Телекоммуникации	782
Промышленность	504
Жилищно-коммунальный	118
Сырье	92

Это приведет к тому, что начнут исчезать целые отрасли, а труд людей станет последовательно вытесняться машинами и искусственным интеллектом. Это неминуемое явление для цифрового мира, которое для рынка труда обернется как минимум потрясением, а как максимум — катастрофой. Хотя говорить о катастрофе я бы все-таки не стал. На конференциях по проблемам трудовой занятости выступающие любят сгущать краски и пугать числом тех, кого автоматизация лишит работы – многие профессии не найдут себе места в мире роботов и алгоритмов. Но при этом эксперты забывают упомянуть о тех, кто ее получит, а таких тоже немало. Так, например, стоит ожидать повышения востребованности профессий программистов, инженеров, роботехников, биотехнологов, наноинженеров. Также появятся абсолютно новые специальности, связанные с виртуальной реальностью, нейроинформатикой, биоинженерией и даже робоэтикой.

В первую очередь автоматизация вытеснит человеческую деятельность, для которой характерен монотонный труд, обработка и интерпретация данных, а также все виды посреднических услуг. Под угрозой полного исчезновения окажутся специалисты, зарабатывающие на перепродажах и консультировании, а также такие простые и массовые профессии, как почтальон, диспетчер, переводчик, бухгалтер, продавец, страховщик, водитель, охранник, юрист. Учитывая, что только продавцы и водители составляют 10 % всего рынка труда, можно предположить, какой шок испытает трудовое население в ближайшем будущем. И это лишь верхушка айсберга. С развитием роботехники начнут замещаться более сложные специальности — строители, младший медицинский персонал, администраторы, учителя, повара и т. д. Ожидается, что в ближайшие 40 лет исчезнет половина известных нам сейчас профессий.

А кто же останется?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, что может делать автоматизация, а что — нет. Я считаю, что она, как набор умных, но «слепых» алгоритмов, не сможет выполнять следующие функции:

Нести ответственность

Искусственный интеллект не способен понимать суть задач и проследить далекоидущие последствия. Поэтому ему заказан путь к принятию решений, подразумевающих высокую степень риска и серьезный уровень ответственности. Здесь ИИ может быть отличным консультантом и ассистентом, но само решение останется за человеком.

Неспособность ИИ брать на себя ответственность хорошо прослеживается по тому, как автоматизируется медицинская отрасль. Если посмотреть на структуру достижений цифровой медицины, то она будет иметь преимущественно околomedical характер. Это всевозможные роботы-массажеры и роботы-разносчики, биопринтеры, синтезирующие органические ткани, системы удаленной диагностики и автоматические сборщики анамнеза. Но везде, где дело касается профессии врача — самой диагностики и непосредственно лечения, достижения автоматизации гораздо скромнее. Какой бы продвинутой система ни была, над ней всегда будет врач, интерпретирующий результат ее работы.

Как бы сильно ни развивались автоматизация и робототехника, в медицине и в других сферах в первую очередь будет замещаться низкоквалифицированный труд, не подразумевающий высокой степени ответственности.

Созидать

Здесь хочу сразу оговориться, что под словом «созидать» имею в виду не то же самое, что и под словом «создавать». С задачей «создавать» те же нейросети справляются прекрасно. Они могут писать книги, рисовать картины, музицировать и сочинять стихи. Но важно, что в основе этого процесса лежат шаблоны и закономерности, полученные анализом

загруженных в нейросеть примеров. То есть в процессе создания, который происходит под эгидой автоматизации, отсутствует субъективный опыт творца. Это тоже «творение», но не то, с которым мы привыкли иметь дело, когда говорим о творчестве и искусстве. В человеческой культуре творчество связано не только с закономерностями, но и с индивидуальными особенностями восприятия художника, с его жизненным опытом. Без этих специй продукты автоматического «творения» всегда будут рафинированными и никогда не обретут такой же ценности в наших глазах.

Чтобы до конца расставить точки над «i», расскажу историю одной картины, и вы сразу поймете, что я имею в виду.



«Ноктюрн в черном и золотом. Падающая ракета» — картина американского художника Джеймса Уистлера, написанная в 1875 году. Ныне бесценное произведение искусства

Когда Уистлер выставил эту картину на продажу, знаменитый арт-критик Джон Рескин осудил художника за дерзость просить 200 гиней (английская золотая монета) за то, что тот «плеснул из горшка с краской в лицо публике». Автор не захотел мириться с публичным унижением и подал на него в суд за клевету. Когда адвокат Рескина спросил в суде, сколько времени Уистлер работал над картиной, тот ответил: «Два дня». «И за два дня работы вы хотите получить 200 гиней?!» «Нет, — парировал Уистлер, — я хочу получить эту плату за опыт всей моей жизни».

Фантазировать

Фантазия, как мы ее понимаем, представляет собой образ мысли, выходящий за рамки реальности. Это **умственная** импровизация в условиях недостатка информации или ее намеренного игнорирования. Способность фантазировать — неотъемлемая часть любого креативного процесса. В том числе и построения научных гипотез, которые позволяют совершать открытия. Как это происходит: ученый достигает пределов общедоступного знания, а затем выходит за границы изведанной территории, выдвигая гипотезу. Ставится эксперимент. Если гипотеза подтверждается, научный прогресс движется вперед. А поскольку автоматизация работает только с имеющимися у нее данными и не понимает их сути, то и фантазировать не способна. Для рынка труда это означает, что в цифровом мире по-прежнему будут востребованы ученые, визионеры, новаторы, продюсеры и другие специалисты, опирающиеся на креативный подход в работе.

Но есть в этой теории и спорный момент. Может статься, что сама способность фантазировать вовсе не сокровище человеческого ума, а всего лишь компенсация недостаточно развитого интеллекта. Дело в том, что те же научные открытия не всегда лежат в области неизведанного. Часто они скрываются в общедоступных знаниях, но на уровне иного масштаба — масштаба «бигдэйта», который человеческий интеллект попросту не в силах переварить. Наш мозг — это моноструктура, поэтому работать может только с той информацией, которая помещается в его рабочую память. Цифровой интеллект не имеет таких ограничений и способен обрабатывать циклопические массивы данных. Таким образом, если ИИ скормить ту же общедоступную информацию, но в гигантском объеме, то машина сможет увидеть в ней более тонкие закономерности,

ускользающие от человека. Поэтому, используя одни и те же данные, она придет к открытию логическим путем, а мы будем добираться до истины перебором гипотез.

На эту тему есть и более смелый комментарий. Он основывается на предположении, которое стремительно набирает популярность в научном сообществе. Это идея о детерминированности Вселенной. Ее суть сводится к тому, что любое событие во Вселенной имеет конкретные причины и последствия, вытекающие из физических законов. А если это так, то, обладая интеллектом, понимающим физику процессов на абсолютном уровне, можно постигать эти причины и следствия. И тогда по любому незначительному фрагменту материалов удастся восстановить всю остальную информацию, которая только существовала или еще появится. Грубо говоря, если человеку нужно полностью изучить океаны, чтобы разобраться в их устройстве, то суперинтеллектам для этого хватит капли воды. А суперсуперинтеллектам — одной молекулы H_2O . О детерминированности Вселенной очень интересно рассказали в сериале «Разрабы», вышедшем в 2020 году. Там ученые с помощью квантового компьютера открыли доступ к прошлому и будущему Вселенной, имея на руках буквально крупицу информации. В их случае — кубик сахара.



Кадр из сериала «Devs»

Я упомянул эту гипотезу, потому что она не находит серьезных опровержений даже среди авторитетных ученых.

Саморазвиваться

Текущие алгоритмы «слепы» и могут способствовать прогрессу цифровой революции только под руководством человека. По крайней мере — до появления разумного искусственного интеллекта, способного к саморазвитию. До этого момента на рынке труда незаменимыми останутся программисты и архитекторы ИИ, робототехники и прочие специалисты, активно способствующие продвижению цифровой революции. Это логичное и очевидное следствие, и на нем я останавливаться не буду. Вместо этого я хочу разобрать другое явление, заметить которое сложнее. Оно также вытекает из неспособности машин к саморазвитию, но раскрывает связь автоматизации и конкурентности с необычной стороны.

Однажды, во время обсуждения стратегии нашей компании, мой руководитель Владимир Никольский сказал: «То, что может быть скопировано, не может быть стратегическим конкурентным преимуществом». Мне этот тезис показался крайне любопытным, и я периодически размышлял над его справедливостью, наблюдая за развитием современных систем автоматизации. В конечном счете, став неоднократным свидетелем того, как быстро устаревают или развиваются известные мне системы, я склонился к тому, что в этом утверждении есть своя правда. Автоматизация — это алгоритмы. Как только они появляются у одного, вопрос времени, когда они появятся у всех. Если посмотреть на человечество, то мы везде увидим плюс-минус одинаковый стек технологий, те же языки программирования, платформы, базы данных, операционные системы и движки. Здесь нет ничего удивительного, так как в этом единообразии и заключаются все преимущества автоматизации. Но это же и уравнивающий фактор.

Ранее человечество уже оказывалось в похожей ситуации. Она произошла в 19-м веке — с появлением в массовом обороте огнестрельного оружия. На эту тему есть известное многим крылатое выражение: «Бог создал людей сильными и слабыми. Сэмюэл Кольт сделал их равными». Теперь всех уравнивала автоматизация. Но сейчас она может дать только временное превосходство, потому что лежащие в ее основе алгоритмы не способны самосовершенствоваться. Через пару лет они устаревают или становятся общим индустриальным стандартом. Соответственно, когда мы говорим о компаниях, нацеленных на долгосрочное конкурентное преимущество в цифровом мире, мы имеем в виду не столько разовый рывок в автоматизации, сколько умение удерживать кадры, способные идти на шаг впереди автоматизации.

Мотивировать

Машины смогут заменить практически все, но не человеческое общение с присущим ему пониманием, порицанием, сопереживанием, прощением и вдохновением. Какими бы умными ни были машины, они не способны разжечь огонь нашей души, потому что сами таковой не обладают. «Сытый голодного не разумеет», — гласит пословица. Таким же образом машина не разумеет человека. В наших глазах мертвый ум компьютера не сможет понять чувства, переживаемые человеком. И потому ИИ не имеет права общаться с нами на равных и тем более критиковать. В медицине есть такое популярное выражение, которое принадлежит профессору Алмазову: «Сердце можно лечить только сердцем». То же можно сказать и о нашей психике. Хладная логика машин ее не трогает, но при этом она крайне чувствительна к психике другого человека, которая также одержима буйством чувств и эмоций и, что еще важнее, является носителем свободной воли. Поэтому, какие бы совершенные алгоритмы ни появились, они не смогут нас окрылять, вдохновлять и мотивировать. А без этих рычагов никакую модель управления людьми нельзя назвать совершенной.

Так что руководители останутся незаменимыми даже в условиях тотальной автоматизации. Пока есть люди, для эффективной работы которых требуется вдохновение и рабочий настрой, будут востребованы специалисты, помогающие этот настрой формировать.

Жертвовать

Последняя способность, недоступная искусственному интеллекту, о которой я хотел бы сказать, — это способность к самопожертвованию. Нужно иметь то, чем можно жертвовать. А у искусственных интеллектов нет ничего, по крайней мере — с точки зрения человека. Несомненно, они могут самоуничтожиться, но в наших глазах это будет не то же самое, что и самопожертвование. Мы обладаем жизнью и поэтому знаем ее ценность. Но в чем ценность «жизни» ИИ? И есть ли она вообще? Об этом мы понятия не имеем. Поэтому проникнуться его жертвой не сможем.

Почему я заговорил об этом? Потому что для нас, людей, очень важна готовность что-то терять, чтобы показать силу своих убеждений.

Например, готов ли мужчина защищать свою женщину от бандитов, не имея шансов на победу? Порой это принципиальный момент, ведь ничто не сможет так моментально расставить все по местам, как ответ на этот вопрос. Чего стоят тысячи букетов роз и страстные признания в любви на одних весах с поступком, когда мужчина спасается бегством, оставив свою женщину на растерзание бандитам? Я уверен, что любая забота, которой он окружал ее до этого, в тот же миг превратится в ничто. Иногда готовность жертвовать своим достоинством, здоровьем, а то и жизнью — единственная возможность отделить зерна от плевел, важное от неважного, сокровище от фальшивки. Это, конечно, крайняя мера. Но именно поэтому она важна для человека и искусственному интеллекту недоступна.

* * *

Да, автоматизация значительно обрушит рынок труда. Несомненно, появится много новых экзотических профессий, но большая часть работы, не требующей ответственности, творчества и глубоких знаний, будет замещаться машинами. Поэтому главным активом на рынке труда станут специалисты, чьи знания и таланты не поддаются автоматизации и имеют ценность в условиях глобальной конкуренции. Но еще выше котироваться будут те, кто сможет эффективно управлять и наилучшим образом раскрывать таланты этих выдающихся специалистов.

§ 1.3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

В цифровом мире традиционные ресурсы теряют свою силу, а на первый план выходят так называемые нематериальные активы в виде уникальных знаний. Часть этих знаний обязательно заберет на себя автоматизация. Сила цифровой революции последовательно заместит человеческий интеллект искусственным. В ряде отраслей это приведет к утрате человеком статуса эксперта в последней инстанции. Однако останется часть знаний, которую ИИ обеспечить не способен. Она сосредоточится в конкретных специалистах и в их лидерах, которые станут главным мировым активом — *человеческим капиталом*. Я уверен, что без него ни одна компания не сможет стабильно развиваться в условиях автоматизации и глобализации.

В ближайшем будущем связь между долгосрочным успехом компании и ее способностью накапливать человеческий капитал будет только усиливаться.

Вроде очевидная и логичная для бизнеса задача — привлекать и удерживать ценных сотрудников. Сегодня многие компании не только осознали критичность этой задачи, но и встали на путь ее решения. Однако до конца справиться с ней никому не удалось и вряд ли удастся. Все дело в *хаотической природе* человеческого капитала. В чем его отличие от того же финансового? Финансы — продукт интеллекта. Мы сами изобрели этот инструмент, поэтому его прикладная область для нас прозрачна и понятна. Для нас он подвластен объективному анализу, что позволяет им предсказуемо управлять. Другое дело — человеческий капитал. Его объектом является не продукт нашего ума, а мы сами. Но мы себя не создавали. Нас создали **ЭВОЛЮЦИЯ И СИЛЫ, ЗАПУСТИВШИЕ ЕЕ, КОТОРЫЕ МЫ НЕ ПОНИМАЕМ**, для целей, которые нам также неизвестны. Мы не осознаем себя в полной мере, поэтому все процессы, направленные на нас самих, работают постольку-поскольку. Это и отличает человеческий капитал от финансового. Если последний подвластен объективному анализу, то себя мы можем оценивать только субъективно, что порождает неминуемый хаос на любом уровне человеческого взаимодействия. Из-за этого задача по привлечению и накоплению человеческого капитала из просто сложной становится непреодолимой.

В мире нет знания сложнее, чем знание о человеке. Поэтому науки об эффективном менеджменте до сих пор не существует. Каждая команда, добившаяся успеха на этом поприще, пишет об этом книги, и каждый раз мы читаем какую-то уникальную историю. «Нетфликс», «Пиксар», «Дисней», «Гугл» — несомненно, успешные компании, которые стали таковыми благодаря способности правильно использовать таланты своих специалистов. Но в каждом случае это своя, ничем не похожая на другие, история с отдельными личностями и случайными стечениями обстоятельств. За этим нет науки, которую можно сформулировать, передать и с предсказуемым результатом повторить. Это позволяет мне утверждать, что для ответа на главный вызов будущего, связанный с привлечением и накоплением человеческого капитала, не будет единственно верной методички. Однако я верю, что есть правильный путь, который позволит оседлать хаос межчеловеческих отношений.

Книга, которую вы сейчас читаете, посвящена поиску как раз такого пути — **Биофилософии менеджмента**.

Как я уже писал во введении, слово «философия» отражает тот факт, что я не признаю существования науки, дающей окончательный ответ на вопрос, как правильно управлять людьми. Я исхожу из того, что человек меняется на протяжении всей жизни. Меняются его таланты, мотивация, устремления, а вместе с ними должна трансформироваться и наука, позволяющая эффективно управлять человеком. Нельзя забывать и о том, что человек смотрит на мир и себя через призму общества, а оно тоже нестатично. Общество развивается и, чем цивилизованнее становится, тем сильнее закручивает смыслы жизни вокруг внутренних человеческих ценностей. При таких изменениях невозможно существование «отлитой в граните» доктрины эффективного управления человеком. И тем более невозможны итоговые формулы управления множеством людей со всем многообразием их талантов, разницей в интеллекте и мировоззрении.

Что касается приставки «био-», то она означает, что этот путь лежит через область познания человека как биологической единицы, появившейся в результате эволюционного процесса, длившегося четыре миллиарда лет. Я сторонник естественно-научного мышления, поэтому свою позицию, насколько это возможно, излагаю с точки зрения фундаментальных наук, но делаю это не ради личной прихоти. Я считаю, что хаос межчеловеческих отношений нельзя изучать, опираясь на личный опыт. Какой бы богатой ни была профессиональная практика человека, она не позволит избежать субъективности. Поэтому я постарался максимально абстрагироваться от вольных интерпретаций, а свое повествование выстроить на «твердых» знаниях нейробиологии, антропологии, когнитивной психологии и эмпирических свидетельствах из истории.

С помощью такой естественно-научной оптики мы посмотрим на профессию менеджера и определим ключевые факторы, влияющие на результат его работы. И начнем с изучения механики накопления человеческого капитала.

ГЛАВА 2

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ
КАПИТАЛОМ**

§ 2.1. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

Если мы посмотрим на процесс накопления человеческого капитала, то увидим, что в его основе, как и в основе любого аккумуляирования, лежат две задачи. Первая — успешное привлечение ресурсов, вторая — эффективность их удержания. Если обе задачи выполняются с высоким КПД, то происходит накопление.

Задача привлечения выглядит достаточно понятной, так как человеческий капитал ничем не отличается от того же финансового. Если последний можно получить через ссуду в банке, то человеческий на ура привлекается красивыми историями и обещаниями лучшей жизни. Как говорит мой партнер Илья Карпинский — любого можно схантить, если узнать, что больше всего его не устраивает на нынешней работе, и пообещать отсутствие этого фактора на новом месте. Но одно дело обещать, другое — выполнять. Лозунгами можно эффективно привлекать, но не удерживать. А что лежит в основе удержания?

Чтобы лучше понять суть вопроса, давайте расскажу про обстоятельства, в которых я лично работаю.

В предыдущей главе я определил человеческий капитал как специалистов, имеющих ценность в условиях всевозрастающих автоматизации и глобализации. Моя команда создает цифровые продукты для пользователей всего мира, соответственно, каждый член коллектива имеет ценность, которую определяю не я, а глобальный рынок. А это сотни компаний, разбросанных по всему миру и также зарабатывающих на пользователях всего мира. И всем им мои специалисты нужны так же, как мне самому.

Расскажу, как происходит хантинг. Вы приходите утром на работу, и вам говорят:

«Ко мне вчера вечером постучались ребята из одной известной компании, предложили пообщаться, я ради интереса согласился. Они обещали более высокую должность и зарплату, а также возможность релокации в любую страну

Европы. У меня возникли опасения, что я могу не справиться, но мне в тот же вечер организовали видеосозвон с их директором, и он обязался лично помогать в обучении. Я понимаю, что еще вчера меня все устраивало, но сейчас у меня на руках оффер, и я не понимаю, почему я не должен его принять?»

И фишка в том, что это рядовая ситуация. Для меня, как и для других руководителей, обладающих человеческим капиталом, это реальность, с которой мы сталкиваемся ежедневно. Нет ни одной причины, по которой рекрутеры со всего мира не должны встречаться с вашими специалистами, а те не должны с ними разговаривать. Соответственно, можно отпустить одного, второго, третьего, а потом встанет вопрос — а как делать бизнес-то? Кто работать будет и как тут конкурировать?

«Подождите... Зачем все усложнять?» — скажут тут некоторые читатели. *«Люди приходят на работу за деньгами. Платите большие, и никаких проблем не будет».*

Это очень распространенное мнение, особенно среди бедных людей, поэтому в нашей стране оно очень популярно. Но верно оно лишь отчасти, и я останавлиюсь на нем подробнее.

Когда-то я сам приехал в Москву из Тамбова и зарабатывал ровно столько, чтобы можно было просто выжить. Хватало на аренду комнаты у метро «Теплый стан», проезд до работы и курицу-гриль в сырном лаваше в качестве пропитания на весь день. Денег на одежду и какие-то развлечения не было. Я помню, как меня вдохновила премия в 100 \$, которую я потратил на пару зимней обуви. Деньги тогда были для меня высшим благом и единственным мерилем счастья. Но шли годы, мой достаток понемногу увеличивался. И однажды я поймал себя на мысли, что могу позволить себе не доедать чипсы, которые мне не нравятся... Прошло больше пятнадцати лет, а я до сих пор помню этот момент. Я стою возле входа в ТРЦ «Рио» на Черемушкинской, на дворе уже ночь. В руках у меня открытая пачка чипсов, а в голове мысль: «Может, не доедать?» Чипсы я тогда выбросил. Это был первый раз, когда я выкинул купленную еду, потому что остался ей недоволен. Сейчас мой доход вырос настолько, что долгое время я даже не знал, сколько

получаю. Мне было это попросту неинтересно. Стало хватать на любую вещь, которую я хотел. Сначала я купил крутую аудиосистему, о которой мечтал с детства. Потом квартиру, машину, а позже выяснилось, что больше материальных желаний у меня и нет. Когда появились жена и дети, ситуация, конечно же, изменилась. Однако не настолько, чтобы решиться поменять работу, когда предложили оклад в два раза больше. Обдумывая это, я понял, что на самом деле деньги — это не решение всех проблем. Достойная оплата труда, несомненно, является крупным фрагментом в деле удержания человеческого капитала. Но все-таки это лишь фрагмент.



Пирамида Маслоу

Одним из первых описал эту концепцию американский психолог Абрахам Маслоу. В своей книге «Мотивация и личность», вышедшей в 1954 году, он предложил теорию человеческой мотивации, основанную на иерархии наших потребностей. Сейчас она известна как «пирамида Маслоу».

Эта пирамида включает основные потребности, расположенные по степени своей значимости для человека. Базовые связаны с физиологическими нуждами (еда, вода, сон) и потребностью в безопасности (жилье, средства на лечение, финансовая подушка). Удовлетворяются

они в первую очередь с помощью денег, поэтому мотивация людей, находящихся на этом уровне, связана с размером зарплаты. Но что происходит, когда основные нужды удовлетворены? После этого запросы человека сдвигаются в сторону социального признания и самореализации. И тут деньги радуют уже не напрямую, а косвенно или вообще никак.

Работу этой пирамиды в действии мы можем наблюдать, когда сотрудник соглашается принять оффер, не подразумевающий серьезного повышения зарплаты. Это очень частая ситуация в случаях, когда работник неудовлетворен интересностью задач, коллективом, руководителем или своими перспективами. Эти аспекты не имеют прямого отношения к деньгам, но в то же время так же важны, как и достойная заработная плата.

Становится очевидно, что когда мы говорим про удержание человеческого капитала, то полагаться на одну лишь силу денег не можем. Если постоянно переплачивать сотрудникам, то есть риск скатиться в убыточность. Но и платить среднерыночную зарплату неправильно. В этом случае вы будете проигрывать борьбу за кадры тем, кто обладает более сильными нематериальными ценностями. По сути, они и есть та точка роста, которая определяет ваш потенциал в умении удерживать сотрудников. У меня получается конкурировать за талантливых людей, если те высоко ценят команду, в которой работают, верят в проекты, которыми занимаются, и любят задачи, определяющие их ежедневный труд. Это то, на что я могу влиять как руководитель, и в то же время — это те самые гири, которые позволяют сотрудникам уверенно отказываться от офферов конкурентов, даже когда те предлагают чуть большую зарплату.

Ключ к успешному удержанию человеческого капитала — степень равнодушия сотрудника к выполняемой работе.

Логичным образом встает вопрос: как можно предсказуемо влиять на наше равнодушие к работе? И вот мы подходим к сути проблемы человеческого капитала. Работу материальной мотивации человечество изучало на протяжении нескольких тысяч лет, а вот к признанию нематериальных ценностей корпоративный сегмент пришел только сейчас. Та же пирамида Маслоу впервые была сформулирована в 1954-м году,

а внимание бизнес-сообщества привлекла лишь в начале 2000-х. Поэтому накопленных прикладных знаний по работе с нематериальной мотивацией у бизнесменов сейчас нет.

Первый компонент этой проблемы — то, что знания отсутствуют не просто так. Если деньги — объективный критерий, который поддается подсчету, оценке и сравнению, то нематериальные запросы у каждого свои. И, что самое сложное, далеко не каждый четко знает, чего хочет. Мы чувствуем пустоту от отсутствия самореализации и признания со стороны коллег, но превратить это ощущение в конкретные инструкции для работодателя не можем. А если бы смогли, то, согласитесь, наш путь к счастью стал бы не таким извилистым, как сейчас.

Второй важный компонент этой проблемы — стремительность изменений и отсутствие у работодателя времени для адаптации к ним. По сути, в один момент произошли сразу две революции. Первая — революция общественного сознания, ставшая следствием завершения движения «вовне» и началом движения «внутри». Вторая — цифровая революция, несущаяся на рельсах автоматизации и глобализации. От первой нам достались человекоцентричность и гиперчувствительность к тонкостям человеческой натуры. От второй — обесценивание рутинного труда и возвышение талантов, способствующих продвижению цифрового мира. Несмотря на то что эти революции только набирают силу и еще далеки от завершения, даже их стартового импульса хватило, чтобы за несколько десятилетий разительно изменить нашу реальность, включая отношения работодателя с сотрудником.

Работодатель неожиданно оказался в условиях, когда ему нужно учиться делать то, что его сотрудник сам сделать не в силах, но чего отчаянно желает.

Мы хотим получать удовлетворение от работы, но сами до конца не знаем, чем желаем заниматься. Жаждем развития, но ленимся учиться новому и боимся признавать ошибки. Хотим уважения и признания, но не согласны брать на себя ответственность и выходить из зоны комфорта. Говорим о разрешении конфликтов, но не рвемся идти на компромиссы. Любим внимание к себе, но не готовы проявлять его к другим. Короче говоря, мы желаем изменений, но не хотим меняться

сами. Из-за этого проблема нематериальных запросов тысячи лет висела в воздухе и каждый решал ее как получится. Но случившиеся революции вывели систему из равновесия, гирьки весов упали на чашу работодателя. Стало очевидным, что ответственность за удовлетворение нематериальных запросов теперь лежит на нем. Кто не сумеет это реализовать, не сможет привлекать и удерживать резко выросший в цене человеческий капитал.

Именно поэтому вопросы мотивации, вовлеченности, лояльности, витальности, eNPS — главные темы ведущих мировых конференций. Этим хвастаются перед конкурентами, об этом пишут деловые издания. Да и вряд ли сейчас найдется менеджер, который согласится с равноценностью обмена времени сотрудников на деньги, чтобы слыть привлекательным работодателем в 21-м веке. Другое дело, что мало кто до конца осознает всю тяжесть проблемы «неденежных» запросов человека. Поэтому неудивительно, что во многих компаниях вокруг нематериальной мотивации мы видим бурную деятельность, но, что печально, чаще за ней кроется пустая возня, отлично создающая видимость работы, но не результат.

Происходит своего рода подмена понятий, когда вместо результата образуется ритуал его достижения. Вы задумывались над тем, чем **ритуал** отличается от решения задачи?

У решения есть конечный результат, у ритуала — только процесс. Задача состоит в том, чтобы устранить конкретную проблему, поэтому имеет характеристики, позволяющие оценить успешность ее решения. Ритуал таких характеристик не имеет. Его необходимость определяется самим фактом его существования.

Очень хорошо суть ритуала демонстрирует следующий эксперимент. Пять обезьян сажают в клетку и вешают на крючок банан. Каждый раз, когда какая-то из обезьян пытается до него дотянуться, их всех поливают ледяной водой. Недовольные этим обезьяны прекращают попытки. Затем одну обезьянку заменяют. Новая, конечно, тоже хочет добраться до банана, но остальные сразу ее атакуют, боясь ледяного душа. Запуганная такой реакцией, она отказывается от своего намерения. Потом еще одну из обезьян заменяют новой. История повторяется. За исключением того, что та обезьяна, которую подсадили к остальным первой,

так же остервенело защищает банан, хотя про холодную воду ничего не знает. Так по очереди заменяют всех. Теперь в клетке остались только обезьяны, которые ни разу не попадали под ледяной душ. И все они послушно игнорируют банан.

Почему эти обезьяны не посягают на приманку? Объективных причин нет, но так у них принято... Это ритуал. Такие же ритуалы сейчас окружают тему нематериальной мотивации. Скажем, внедряется какая-то инновация, например курсы по коммуникациям, но запускается она сама по себе, в отрыве от каких-либо индексов неудовлетворенности. Поэтому какой-то процесс идет, но степень его достаточности неизвестна. Вроде занимаемся важным и нужным делом, но какую именно проблему решаем и насколько успешно, не понимаем. Это ритуал.

Я прекрасно понимаю, почему так происходит. Когда задача одновременно сложная и важная, легко дать старт процессу ее решения, но очень сложно этот процесс развивать и еще сложнее довести до ума. Нематериальная мотивация — именно такая задача. Ее нельзя решить с наскока, она требует участия огромного числа людей, их обучения и трансформации. А ритуалы манят, потому что их результатом является сам процесс, а не конкретные изменения. Раз внедрили какую-то новую инициативу — значит, сделали лучше, значит, приблизились к решению задачи. А приблизились ли? Это крайне неудобный вопрос, как и многие другие вопросы по существу. Стало ли лучше? Если да, то насколько? Может ли случиться, что запуск инициативы ничего не изменил и мы просто переливаем из пустого в порожнее? Четких и однозначных ответов на эти вопросы у работодателя, как правило, нет.

Доходит до смешного. Запускаются в компании какие-нибудь курсы. Менеджеры гонят на них своих сотрудников, а потом выясняется, что никто из самих менеджеров эти курсы не проходил и понятия не имеет, насколько обучающий материал актуален. Как же так получается? А очень просто. Менеджеры же умные, им самим не надо, а что касается других, то ритуал не подразумевает оценки эффективности предложенных методик. Для ритуала важен процесс, поэтому важно организовать курсы и пригнать туда слушателей, а будет ли эффект — уже не принципиально. Это и есть ритуал во всей красе.

Но главный его порок даже не в бесплодности, а в замыливании темы и превращении ее в карго-культ¹. Дело в том, что для ритуала отсутствие результата не ошибка, и, соответственно, исправлять ее не нужно. Без работы же над ошибками докопаться до сути невозможно даже на большом отрезке времени.

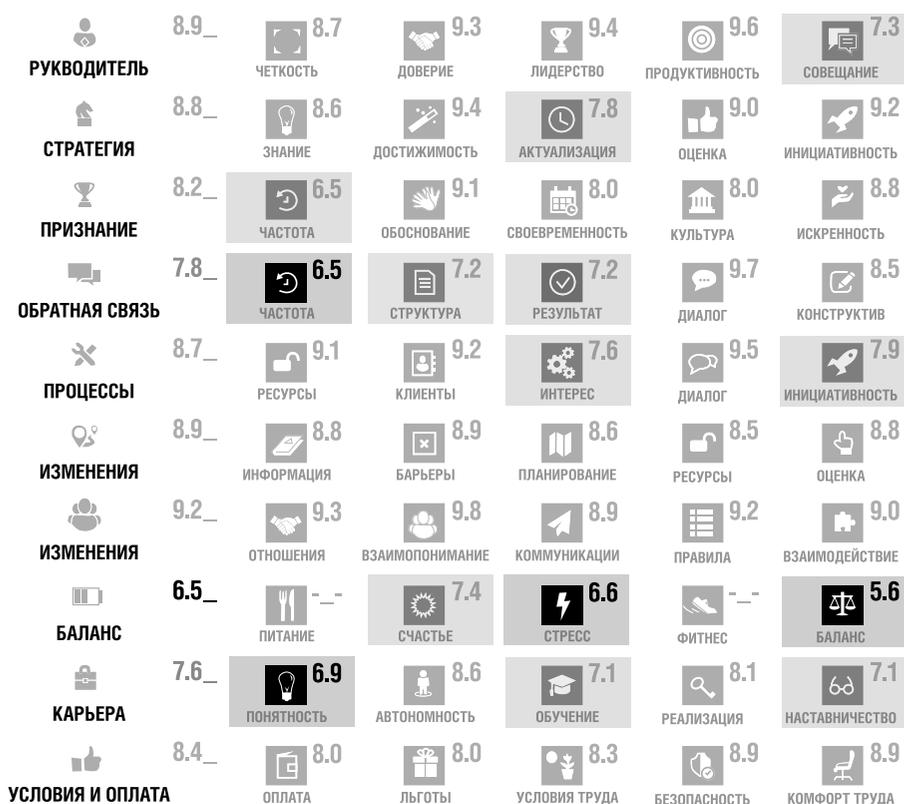
Закономерный итог: у работодателей не происходит фиксации на том, что ключ к нематериальной мотивации лежит не в количестве дополнительных благ и возможностей, а в уровне «прочеловечности» их менеджеров.

Подумайте сами, какими бы нематериальными благами ни располагала ваша компания, проводниками любых положительных изменений могут быть только непосредственные руководители ваших сотрудников. Ведь это они ставят цели, объясняют их смысл, важность и взаимосвязь. Они определяют суть работы человека и дают обратную связь по итогам ее выполнения. Кто, как не руководители, влияют на заинтересованность сотрудника, его развитие и стремление к нему. Система здесь может только помогать, обеспечивать ресурсами и данными, разгружать от рутины и консультировать. Но если менеджер не чувствует внутренние запросы своего сотрудника и не считает важным на них отвечать, то любая, даже самая продвинутая система будет бессильна. Это подводит нас к пониманию того, что задачу накопления человеческого капитала нужно начинать решать с осмысленного реформирования образа менеджера: из специалиста, занятого контролем и управлением, в профессионала, способного накапливать человеческий капитал.

Чтобы стало понятнее, о чем речь, давайте посмотрим на пример отчета одной крупной компании об уровне удовлетворенности ее сотрудников. Он собирался из анонимных опросов и представляет собой «тепловую карту», на которой все запросы сотрудников упорядочены по категориям и оцифрованы по текущему уровню удовлетворенности. Так мы можем легко увидеть проблемные места, требующие первостепенного внимания. В настоящем примере это «Баланс», «Стресс», частота обратной связи и понятность карьерного пути.

¹ Имеется в виду поверхностная имитация чего-либо, без глубинного понимания причинно-следственных связей в надежде получить схожие с объектом копирования результаты. — *Прим. ред.*

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ



Слева — категории, справа — их детализация.

Цифры — уровень удовлетворенности

На цифры здесь обращать внимания не стоит, они приведены для примера, но вот детализацию запросов давайте изучим. Посмотрите, есть ли среди них те, которые не зависят от непосредственного руководителя? Таких нет, все они так или иначе упираются в него. Да, компания может увидеть и локализовать проблему, но на этом все, судьба дальнейших изменений зависит уже от менеджера и его готовности меняться самому. Потому что текущие процессы, регламенты, практики обратной связи, условия карьерного роста не упали с неба, а стали следствием действий или бездействия руководителя. И если люди недовольны «Балансом», как в этом примере, то они жалуется не на что-то абстрактное, а на конкретные условия труда. Кто, как не руководитель, может поменять их? Разберется ли в сути проблемы, сможет ли найти компромисс и захочет ли вообще что-то делать — все это зависит от него. Именно поэтому, когда мы говорим о накоплении человеческого капитала,

мы подразумеваем не какие-то блага, процессы, инновации, а самих менеджеров, которые готовы покинуть зону собственного комфорта ради достижения комфорта других.

За свою практику я видел множество подобных отчетов, которые приходили менеджерам, но никаких изменений не запускали. При этом я ни разу не встречал руководителя, который декларировал бы нежелание заботиться о своей команде. Налицо парадокс. Чем он объясняется? Конечно же, пропастью, которая разделяет «хотеть» и «мочь». Одно дело говорить, другое — претворять в жизнь. Для последнего нужно не только желание, но и способность к изменениям. А много ли мы знаем об этой «способности»?

На этот вопрос ответим, используя в качестве примера одну из важнейших задач менеджера — проработку целей сотрудника на год. Здесь есть два подхода. Первый — поставить цели сотруднику, исходя из потребностей бизнеса. Второй — сформировать их на пересечении задач бизнеса и внутреннего запроса конкретного подчиненного. Первый подход прост и понятен. Второй более сложный, так как дополнительно требует понимания, что мотивирует, а что демотивирует конкретного человека. Легко ли нам понять, какой менеджер способен работать в рамках второго подхода, а какой нет?

Кажется, что да, но это глубокое заблуждение. Мы не чувствуем объемности того, в чем не разбираемся. Вы легко можете убедиться в этом сами, если попробуете перечислить компетенции, которые позволяют менеджеру определить мотивационный профиль сотрудника. Скорее всего, вы их не назовете, а ограничитесь чем-то вроде «внимательности» или «опытности». Ни то, ни другое, конечно же, не относится к ним. Впрочем, это даже не компетенции.

Чтобы как-то продвинуться в этом вопросе, нам нужно познакомиться с таким понятием, как *эмоциональный интеллект*.

§ 2.2. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Прежде чем говорить об эмоциональном интеллекте, давайте разберемся, а что такое вообще *интеллект*?

Может показаться, что у нас есть ответ на этот вопрос. Но при попытке дать определение, мы скорее всего поймем, что под интеллектом имеем в виду лишь набор ассоциаций, собирательный образ чего-то «умного». Интеллект, сознательность, ум, разум, мудрость, интуиция, рассудок — где границы, отделяющие одно от другого? Их нет. Как нет и единого исчерпывающего определения интеллекта, которое давало бы возможность его измерить.

«Но как же тот тест на IQ, который мы все проходили?» — спросите вы. Спешу заверить, он имеет к интеллекту опосредованное отношение. Его создали не для объективного измерения интеллекта, а чтобы выявлять умственные отклонения. Мериться баллами IQ люди стали за неимением лучших вариантов. Можно сказать, что такие тесты дают оценку не интеллекту в целом, а лишь определенной его стороне. Сами ученые называют **IQ-тест** измерением коэффициента интеллекта, то есть отношение вашей способности решать головоломки к соответствующим способностям среднестатистического человека.

Измерить же весь интеллект практически невозможно, потому что его не существует. Точнее будет сказать, что современная интерпретация не допускает наличия какого-то одного интеллекта. Ученые установили, что в нашем мозге более ста центров, каждый из которых специализируется на обработке определенного типа информации. За музыкальный слух отвечает один центр, за ориентирование в пространстве другой, за математические вычисления — третий, за красноречие — четвертый, и так далее. То же самое применимо и к умению управлять эмоциями. За это также отвечает определенный центр нашего мозга. Его мы и называем *эмоциональным интеллектом*.

Впервые о существовании эмоционального интеллекта заговорили в 1990-х годах, когда ученые попытались оценить влияние *самосознания* руководителя на успех в его работе. Сейчас установлено, что вдохновлять и заряжать энергией других людей невозможно без эмоционального

интеллекта. Умение мотивировать — такое же свойство интеллекта, как способность перемножать сложные цифры в уме или определять сорт винограда по глотку вина. Каждый из нас выполняет эти задачи с разным успехом, но не потому, что мы глупые или умные, а потому, что разные виды интеллекта у нас развиты неодинаково. Мы уже привыкли к тому, что не у всех нас есть «музыкальный дар», поэтому абсолютно спокойно относимся к тому, что кто-то умеет безошибочно различать ноты на слух, а кто-то нет. Эмоциональный интеллект в этом плане ничем не отличается от музыкального — кто-то лучше различает эмоциональные оттенки, кто-то хуже.

Если мы разложим эмоциональный интеллект на составляющие, то увидим в нем сплав двух психических компонентов: *эмпатии* и *сознательности*.

Эмпатия — это способность распознавать и оценивать чувства, а также сопереживать эмоциональному состоянию других. Тут, я думаю, стоит сразу пояснить разницу между чувствами и эмоциями. Многие называют эмоциями все подряд, а слово, которое может обозначать что угодно, в конце концов утрачивает все значения. Так вот, *чувство* — это результат бессознательной работы мозга, которую мы не контролируем, а только воспринимаем. Если нам грустно, то нам грустно, если весело, то весело. Мы не имеем возможности переключать чувства по своему желанию, мы их можем только переживать. Что касается *эмоции*, то она является проекцией чувств, и ее мы в силах контролировать. Например, испытывая боль, мы можем улыбаться и делать вид, что нам все равно. Если ощущение боли — это наше внутреннее чувство, то внешняя реакция на эту боль — уже эмоция. Проще говоря, чувства первичны, их мы можем только испытывать, а эмоции вторичны и поддаются нашему контролю.

Для чего человеку нужны эмоции? Чтобы передавать информацию. Процесс коммуникации обычно выглядит как разговор, где сообщение транслируется с помощью слов — вербально. Но это верно лишь отчасти, потому что на вербальный канал приходится всего 10 % от общего объема передаваемой информации. Как же тогда «доставляется» основная часть? Как раз с помощью эмоций. Подумайте над словом «нет», которое может иметь десятки различных коннотаций в зависимости от эмоционального сопровождения (языка тела, мимики, интонации,

пауз). Те же самые три буквы можно произнести игриво, резко, вдохновенно, обреченно, испуганно, радостно, вопросительно, категорично. И каждый раз у слова «нет» будет свое неповторимое значение.

Суть эмпатии в том, что она позволяет докопаться до истины, уловить тончайшие эмоции человека и распознать за ними реальные чувства. Но так как чувства существуют только во внутреннем мире человека, мы никогда не сможем их понять, если не прочувствуем то же самое. И здесь эмпатия раскрывает себя как способность сопереживать чувствам других людей, чтобы погружаться в их внутренний мир и видеть ситуацию их глазами.

Что касается **сознательности**, то это разговор о глубине восприятия мира. За счет нее мы можем не только получать исчерпывающую информацию, но и с разной эффективностью ее использовать. Например, вы задумывались над тем, чем манипуляция отличается от мотивации?

Понимание разницы этих понятий — очень хороший маркер для руководителей, который показывает их реальный уровень сознательности. Если они для себя не ответили на него, значит, прежде серьезно не задумывались над вопросом: *«Допустимо ли руководителю использовать манипуляции?»* Этот вопрос встает сразу, как только мы начинаем оценивать последствия своего волевого вмешательства в планы других людей. Но при этом на него не ответить, если четко не сформулировать различия между мотивацией и манипуляцией.

Большинство людей, которых я спрашивал, считали, что смогут легко эти отличия перечислить. Но быстро выяснялось, что это мало кому под силу. Этот феномен объясняется тем, что мы все одержимы иллюзией, будто обладаем знаниями, хотя на самом деле имеем лишь примитивный набор ассоциаций. Вспомните пример с клеем. То же самое происходит и с нашим пониманием мотивации и манипуляции. Мы думаем, что это простой вопрос, но с ходу сформулировать принципиальные отличия не можем, потому что вместо реальных знаний у нас лишь ассоциации.

Тот, кто начинает задумываться над этим вопросом, пытается найти отличие в моральной окраске намерений. Манипуляция имеет негативную коннотацию, поэтому считается: если ты манипулируешь, значит, делаешь что-то плохое. Но моральная оценка — очень шаткая конструкция. Ведь что такое «плохо», если мы говорим о большой компании, которая должна

зарабатывать деньги? Что, если это «плохо» для сотрудника, но «хорошо» для фирмы? Например, в компании есть сложный и неинтересный проект, за который никто не хочет браться. Видя отсутствие желающих, начальник предпринимает ряд действий, в ходе которых убеждает одного из подчиненных взяться за этот проект. Это мотивация или манипуляция?..

Руководитель по долгу службы должен защищать интересы организации, которая начисляет ему зарплату, поэтому однозначно охарактеризовать его действия как плохие нельзя. И здесь обычно рассуждения переходят к вопросу о честности. А был ли он честен с подчиненным, когда убеждал взяться за этот проект? Если он сказал ему всю правду, тогда это была мотивация, а если соврал — манипуляция. Получается, мотивацию от манипуляции отличает честность? Я так не думаю...

Спросите любого: «Стоит ли людям вести себя честно?» — и, конечно же, ответом будет: «Да». Любой другой вариант здесь недопустим, так как оправдывает бесчестность, а она порицается и считается аморальной в обществе. Но парадокс в том, что ведут себя честно отнюдь не все. У людей есть стремление к честности, но при этом у них имеются и веские причины не быть таковыми. Мы обижаемся, когда с нами поступают бесчестно, но и расстраиваемся, когда нам честно говорят о наших недостатках. Представьте себе человека, который говорит все, что думает. С ним не только работать, но и просто общаться будет очень нелегко. Получается, принципиальная честность такой же порок, как и бесчестность. Неожиданный поворот, да?

Хотя не такой уж и неожиданный, если задуматься. Отношение к честности, которое мы сейчас сформулировали, было чеканно раскрыто в песне Цоя: «Я не люблю, когда мне врут, но от правды я тоже устал». Выходит, что в этом вопросе нет однозначности, нет хорошего и плохого, а есть незримый баланс между честностью и нечестностью. И именно его ждет общество от каждого из нас. Этот баланс нужен, так как позволяет людям достигать противоположных целей, но при этом не разрушает человеческие взаимоотношения. Получается, что именно умение сохранять отношения здесь главная ценность.

Таким образом, если вернуться к манипуляции, то это необязательно что-то нечестное. Скорее, это нарушение тонкого баланса в ожиданиях относительно друг друга. Другими словами, злоупотребление кредитом доверия между участниками социального договора. Соответственно, чем

большим доверием мы пожертвовали ради достижения своих целей, тем однозначней будет факт манипуляции. И теперь, когда мы поймем это, можно сформулировать отличие между мотивацией и манипуляцией.

Если мотивация направлена на сохранение доверия между людьми, то манипуляция — на его размен в угоду внешним целям.

В контексте нашего примера это значит, что неважно, насколько искренен был начальник, когда убеждал подчиненного взяться за сложный и неинтересный ему проект. Мораль руководителя здесь ненадежный арбитр. Он, как и всякий другой человек, не может позволить себе абсолютную честность, поэтому всегда найдет оправдание собственным намерениям — в должностных инструкциях, принципах меньшего зла, лжи во благо и категоричной уверенности в том, что лучше знает, как надо. Поэтому может искренне верить в то, что его действия являются честными, даже когда это не так с точки зрения сотрудника. Единственный выход — начать анализировать, как побуждения к действиям влияют на уровень доверия. Если сотрудник поработал на сложном и неинтересном проекте и его доверие к начальнику ослабло, значит в момент убеждения начальник обманул ожидания сотрудника — и в его глазах предстал манипулятором. Неважно, насколько сам руководитель считает себя честным в этой ситуации, важно, как изменилось доверие сотрудника к нему в итоге. Манипуляция или мотивация — это вопрос не намерений, а итога. Чтобы управлять человеческим капиталом, вам нужна власть мотиваций, а не манипуляций, а чтобы проводить грань между первой и второй, вы должны начать думать об управлении людьми исключительно через призму доверия. Если оно растет — вы мотивируете, если оно падает, вы манипулируете.

Так звучит ответ на вопрос для тех, кто может увидеть за общими ассоциациями суть вещей. Здесь не нужны специальные знания и аналитический ум. Для сознательности достаточно желания посмотреть на ситуацию не с позиции категоричных суждений, а на уровне причин и следствий. И чем глубже будет их понимание, тем более сознательными вы себя можете назвать.

Для чего необходима сознательность?

Для того чтобы находить лучшие решения, что также можно назвать способностью противостоять стихийному развитию событий. Если

эмпатия позволяет глубже понять человека и прочувствовать его внутренние мотивы, то сознательность дает возможность эффективно работать с полученной информацией, чтобы совершать действия, отвечающие ожиданиям другого человека и в то же время ведущие к нашим целям. На этом хрупком балансе и строится фундамент мотивации и лидерства, и чем более развит наш эмоциональный интеллект, тем более осязаемым становится для нас этот баланс.

Но не думайте, что эмоциональный интеллект нужен только для мотивации и лидерства. Руководитель, который не умеет мотивировать, — это полбеда. Сущий кошмар начинается, когда его действия вступают в противофазу с внутренними желаниями подчиненных. Такая степень несоответствия ожиданиям сотрудников говорит либо о злонамеренности, либо о недостатке эмоционального интеллекта. Последствия демотивации слишком разрушительны для рабочего процесса, чтобы человек с развитым эмоциональным интеллектом их игнорировал. Поэтому он либо делает это специально, так как ему безразличен труд сотрудника, либо ему попросту не хватает интеллекта, чтобы осознать влияние разочарования, гнева, бессилия, обиды, унижения на продуктивность работы.

Во времена, когда я был молодым, мой начальник Владимир Никольский учил меня выбирать руководителей, говоря, что те должны быть «про людей». Я тогда не понимал, что это значит. Не кричать? Не ругать? Но сейчас мне ясно, что он хотел до меня донести. Руководитель должен стремиться понимать сотрудников. Несмотря на то что об эмоциональном интеллекте тогда еще никто не знал, богатый жизненный опыт Никольского помог ему выкристаллизовать важность этой способности для руководителя, и он пытался передать мне это своими словами, говоря сакраментальное «про людей».

Проблема накопления человеческого капитала — это не проблема программ, систем, курсов. Это проблема менеджеров, которые прекрасно анализируют, структурируют и контролируют, но лишены развитого эмоционального интеллекта и поэтому физически не могут быть «проводниками» нематериальных ценностей.

И вся трагедия в том, что это даже не их проблема. Я объясню. Мы каждый день едим, пользуясь для этого вилкой и ложкой. Но можем ли мы есть суп вилкой? Нет. Проблема ли это вилки? Нет!.. Понимаете? Есть

менеджеры, способные быть лидерами и проводниками нематериальных ценностей, а есть те, у кого нет этих данных. И это не следствие их лени или нежелания. Это биология. Если сознательность еще можно развивать, то эмпатия — врожденное качество, обусловленное генами, а не накопленным опытом. Она как любопытство: нельзя заставить себя заинтересоваться чем-либо, если тебе на это все равно. То же самое и с эмпатией. Либо тебя волнуют чувства окружающих, либо ты относишься к ним спокойно.

Проблема, которую мы сейчас обсуждаем, возникла из-за того, что раньше менеджером эмоциональный интеллект был не нужен. Вопрос человеческого капитала не стоял так остро до последнего времени. Но мир меняется стремительно и необратимо, и в эпоху человекоцентричности, автоматизации и глобальной конкуренции каноны управления человеческим ресурсом тоже трансформировались. Теперь недостаточно эффективного администрирования, сейчас от менеджера требуется то, чего не может делать машина: мотивировать, развивать, вовлекать и спланировать. И здесь мы не обойдемся «вилкой». Нужна «ложка» в виде руководителей с высоким уровнем эмоционального интеллекта, способных быть не только управленцами, но и лидерами. Несомненно, можно есть суп и вилкой. С голоду не умрешь, хотя и сытым не будешь. Но каждый, кто имел дело с профессиональными спортивными тренерами, знает, что они не работают со всеми подряд, а отбирают детей с явными способностями к конкретному виду спорта. Они так поступают не из вредности, просто понимают, что такое конкуренция в профессиональной среде. На каком-то этапе тренировок становится очевидно, что только лишь желания и упорства ученика мало: у соперников эти качества тоже будут, только умноженные на врожденный талант.

Я вижу, что в целом сознание людей постепенно меняется. Интуитивно мы чувствуем, что в 21-м веке роль менеджера стала «прочеловечней» и требовательней к лидерству. Например, очень показательна метаморфоза, которая произошла с сертификатом РМР (Project Management Professional), считающимся международным знаком качества менеджера. Так вот, в 2021-м от своего партнера Ольги Загорской я узнал, что экзамен серьезно переработан. У Ольги уже был такой сертификат, но она решила заново его получить, чтобы подтвердить квалификацию, а заодно и посмотреть на расхождение в экзаменах. Как выяснилось, разница стала весьма существенной. Если в прошлой

редакции 90 % вопросов было на знание «технического менеджмента» (методология Waterfall), то после 2021 года от менеджеров начали требовать уже знания по управлению командами (People Management), включающие:

- активное слушание;
- эмоциональный интеллект;
- навыки переговоров;
- нетворкинг;
- лидерство;
- управление конфликтами;
- способность решать проблемы;
- делегирование;
- способность создавать вокруг себя команды;
- коучинг и менторинг.

Этим вопросам было посвящено 50 % экзамена. Остальная половина требовала экспертных знаний гибких методологий разработки, делающих упор на непосредственное общение лицом к лицу (Agile). Согласитесь, такие разительные изменения в экзамене не могут не быть свидетельством происходящих перемен в профессии менеджера. На примере сертификации PMP отчетливо видно, как человек трансформируется из специалиста, отвечающего за качество и сроки, в специалиста по управлению людьми.

Но эта метаморфоза только начинается. Ей предстоит пройти стадию активного созревания, так как сейчас даже признанные авторитеты в менеджменте недостаточно глубоко понимают, что такое нематериальные ценности и эмоциональный интеллект. Поэтому катастрофически недооценивают суть требующейся от руководителя трансформации. В результате мы живем надеждами, что можно отправить руководителя на тренинги по софт скиллс и все станет хорошо.

§ 2.3. HR

Чтобы продемонстрировать степень недопонимания и серьезность заблуждений относительно темы нематериальной мотивации, я разберу одно направление в бизнесе. Оно было сформировано для того, чтобы

преодолеть возрастающую сложность управления высококвалифицированными кадрами. Все мы знаем его под аббревиатурой HR, то есть Human Resources.

Изначально HR появилась как структура, которая занималась преимущественно сопровождением поиска и увольнения сотрудников. Но в последние годы эйчары также стали специалистами в области управления персоналом. Почему?

Потому что менеджеры в большинстве компаний — самое перегруженное звено. Когда в профессиональный дискурс вошли такие понятия, как софт скилс, активное слушание, обратная связь, работа с талантами и прочие проявления человекоцентричности, стало понятно, что менеджерам нужно меняться. Но каким образом, если они и без того перегружены? Причем если менеджеров среднего звена еще можно было хотя бы теоретически отправить на переквалификацию, то владельцы компаний и топ-менеджеры могли это сделать только по своей воле. Но для этого им нужно было признать, что мир изменился и их квалификации уже недостаточно, что им нужно учиться разбираться в мотивационных профилях, стилях управления, комплементарных командах. На это были готовы не все. Поэтому вместо образования менеджеров большинство компаний, не сговариваясь, посчитали более логичным развивать эйчар-отделы. Подразумевалось, что HR сможет аккумулировать новые веяния, чтобы потом помогать менеджерам в вопросах управления.

Так эйчары стали специалистами в области управления человеческим ресурсом, а менеджеры остались менеджерами. Отличный план, что же может пойти не так? Внимательный читатель, я думаю, уже понимает, что пошло не так примерно все.

Во-первых, размылась ответственность за сотрудника.

Когда эйчары стали специалистами по управлению персоналом, изменилась зона ответственности самого менеджера. Она размылась. Чтобы не быть голословным, я не поленился и провел собственное исследование, опросив менеджеров из разных компаний на тему ответственности за витальность своих команд. Выяснилось, что большинство руководителей из компаний, где есть крупное эйчар-подразделение, легко выделяют задачу контроля, но путаются в показаниях, когда заходит речь о задачах

мотивации и развития подчиненных. И наоборот, там, где эйчар-отдела нет, менеджеры легко берут на себя такую ответственность.

Но ярче всего утрата полноразмерной ответственности за подчиненного стала проявлять себя в конфликтах «менеджер против эйчара». Я лично попадал в ситуации, когда не мог отстоять свое мнение только потому, что я менеджер, а не эйчар. Это реальная проблема, потому что HR как структура приходит в бизнес со своими KPI. Если раньше одним из показателей KPI была скорость закрытия вакансий, то, когда эйчары превратились в специалистов по управлению персоналом, у них ожидаемо появились соответствующие KPI, вроде «текучести» — доли уволившихся по своему желанию. В глазах компании эйчар — специалист по управлению людьми, поэтому менеджер должен слушаться его, а не наоборот. Но вместе с тем именно менеджер отвечает за конечный результат. Нонсенс.

Причем эта проблема признается не только менеджерами, но и самими эйчарами. Вот что по этому поводу сказал эксперт по эйчар-трансформации SAP Александр Маслюк, открывая стратегическую сессию в «Академии Яндекса»:

«А теперь самое интересное: если вы думаете, что для управления людьми нужны эйчары, то вы сильно ошибаетесь. Для управления подбором, карьерой, обучением, развитием, всеми процессами, связанными с людьми, существуют специальные люди, они называются менеджерами. Проблема во многих компаниях состоит в том, что менеджеры завалены огромным количеством рутинной работы, которая не позволяет им сконцентрироваться на том, что они на самом деле должны делать, — на вдохновении своих людей, на их развитии, на создании условий, при которых люди работают максимально продуктивно».

Во-вторых, эйчар-функция «консультирование менеджеров» усугубила деградацию руководителей, лишив их возможности полноценно развиваться.

Очень сложно консультировать по поводу того, чего в явном виде не существует. Нет такой науки — «эффективное управление людьми». Я это хорошо почувствовал, когда пытался разработать учебную программу

развития для своих руководителей. Все, что я тогда увидел, — что есть наука управления проектами, представляющая собой системные знания по Agile, Scrum, Kanban, планированию, учету рисков, контролю промежуточных результатов, управлению изменениями, оценке результата. Но «твердого» материала по тому, как эффективно управлять командами, коммуницировать, вдохновлять и поддерживать витальность, не существует.

В 2020 году я принимал участие в разработке интенсивов для топ-менеджеров одной крупной IT-компании. Мы перелопатили весь рынок тренеров, обучающих высшему менеджменту, его тогда называли «менеджмент 3.0», и я увидел, что материала на самом деле очень много. Но поразительно, насколько сильно он менялся от тренера к тренеру. Кто-то выстраивал систему управления командами на противодействии выгоранию, разбирал «фазы энергии» и биологические предпосылки усталости. Другой тренер опирался на искусство делегирования и коммуникацию, поэтому предлагал изучить виды транзакций по Берну и семь способов делегирования. Третий рассказывал о законах групповой динамики команды, моделях Такмана¹ и типологии команд по Литваку². Четвертый говорил о преимуществах дивергентного мышления, важности знания теории запутанности и восьми принципов работы с неопределенностью. Понимаете, да? Я не спорю с ценностями этих материалов, скорее всего, в них есть важные и правильные мысли. Но это не наука, а лишь набор точек зрения и гипотез. Их полезно проанализировать и соотнести с собственным опытом, но это не инструкции, которыми можно пользоваться с гарантированным результатом. Поэтому все, что может предложить эйчар менеджеру посредством «консультирования», — свой личный и субъективный взгляд с учетом того, что он где-то что-то услышал и понял.

Мало того, отсутствие твердых знаний по фундаментальным вопросам управления людьми вызывает переусложнение менее значимых, но более прикладных задач. Происходит своего рода гиперкомпенсация. Не беда, что мы не знаем, как вдохновлять людей. Зато мы возьмем что-то осязаемое и усложним его настолько, что появится глубина, которая на самом

¹ Предложенная американским исследователем-психологом Брюсом Такманом модель развития команды, которая включает в себя следующие этапы: Формирование, Конфронтация, Нормализация, Исполнение, Расставание. — *Прим. ред.*

² По мнению психолога и психотерапевта Михаила Литвака, рабочие коллективы делятся на учебно-карьеристские, культурно-развлекательные и алкогольно-сексуальные. — *Прим. ред.*

деле никому не нужна, но при этом позволяет оценить уровень экспертности. Чтобы было понятнее, я приведу пример, как одну теорию обновили настолько, что формализовали в виде аж пяти типов «на самом деле правильной» обратной связи.

- **Техника «Бутерброд».** Самый простой вариант. Смоделирован по трехслойной схеме: «позитив — негатив — позитив». Используется, когда сотрудник не готов воспринимать критику. Чтобы он не ушел в глухую оборону, обратная связь начинается с похвалы и похвалой же заканчивается.

— *Александр, клиенты очень хвалят тебя (позитив), но ты часто забываешь своевременно подавать документы в бухгалтерию (негатив). Давай это исправим, ты же наш лучший продавец (позитив)!*

- **Техника BOFF.** Behaviour — Outcome — Feelings — Future, что в переводе означает «поведение — результат — чувства — будущее». Если обычная обратная связь перестает работать, применяется тяжелая артиллерия — апелляции к чувствам. Сначала руководитель описывает поведение сотрудника и тот результат, к которому оно привело. Далее усиливает эмоциональное воздействие, упоминая чувства тех, кого этот результат затронул. В завершение описывается поведение, ожидаемое от сотрудника в будущем.

— *Александр, ты опоздал (поведение) на встречу с ключевыми спонсорами и выставил нас незаинтересованными партнерами (результат). Я говорил с их главным, он возмущен таким отношением (чувства). Стоит ли говорить, как расстроен я сам (чувства). Могу я рассчитывать, что в дальнейшем такого не повторится (будущее)?*

- **Техника SOR.** Standard — Observation — Result, или «стандарт — наблюдение — результат». Такая модель позволяет сфокусировать сотрудника на правильной технологии действий. Сначала руководитель напоминает о существующих в компании правилах и регламентах. Потом делится своими наблюдениями о нарушении сотрудником этого порядка

и, наконец, добивается от него готовности соблюдать стандарты в будущем.

— *Александр, ты знаешь, у нас есть регламент, который мы специально разработали, чтобы упорядочить вывод нового продукта на рынок (стандарт). Ты его проигнорировал, и теперь мы не можем начать рекламную кампанию, так как необходимые рекламные интеграции попросту забыли согласовать (наблюдение). Если бы ты следовал регламенту, этого бы не произошло и мы бы уже сегодня привлекли первых клиентов (результат).*

- **Техника SLC.** Success — Learn — Change, или «позитив — урок — изменения». Техника, похожая на «Бутерброд», только сфокусированная на разборе совершенной ошибки. Начинаем также с похвалы, чтобы расположить к конструктивному общению. Далее рассказываем об ошибке, ее предпосылках и последствиях. В завершение говорим о том, как эту ошибку исправить.

— *Александр, ты очень классно сделал презентацию (позитив). Но в финансовой части я заметил несоответствия, ты не учел амортизацию. Это в дальнейшем может подорвать доверие к твоим словам, так как в следующих презентациях, когда нужно будет показывать динамику роста, эта ошибка обязательно вылезет (урок). Рекомендую тебе начать консультироваться с финансистами при подготовке таких важных презентаций (изменения).*

- **Техника SBI.** Situation — Behavior — Impact, или «ситуация — поведение — воздействие». Самая замороченная на сегодня модель. О ней я даже рассказывать не буду, так как ей посвящена целая методичка. Интересующиеся могут узнать подробности на сайте американского Центра креативного лидерства (CCL)¹, который разработал ее.

Так вот, теперь представьте, что все эти теории эйчар аккумулирует и пытается в рамках консультирования передавать менеджеру, чтобы оправдать

¹ Сайт центра: <https://www.ccl.org/>. — Прим. ред.

свою роль эксперта. Но проблема менеджеров не в неумении подбирать наилучшую технику для каждого отдельного случая. Дело в том, что они не готовы давать обратную связь по какому-либо шаблону вообще. Чтобы применять даже такую элементарную технику, как «Бутерброд», недостаточно о ней услышать, ей нужно проникнуться, «пропитаться». Я постоянно вижу, как менеджеры, знающие о «Бутерброде», вспоминают о нем только в конце разговора, да и то когда запахнет жареным. Да что говорить, даже такая простейшая заповедь, как «хвали публично, ругай лично», повально игнорируется. Ведь даже она требует от менеджера определенной зрелости. Эйчар не может этому учить, это не экспертное знание. Это культура, к ней можно только прийти через саморазвитие. Но пока менеджер уповает на «магические» консультации эйчар-специалиста, он свое развитие подсознательно тормозит. Зачем ему тратить время и силы на то, для чего существуют специально обученные люди, которые знают, где Learn, а где Observation, что лучше — BOFF или SBI.

В-третьих, деловой профиль эталонного менеджера лишился прямой связи с эмоциональным интеллектом.

Ранее мы уже говорили о связи эмоционального интеллекта с нематериальной мотивацией и определили, что его уровень у всех разный. Следовательно, в вопросах лидерства и мотивации некоторые из нас всегда будут эффективнее других. Это не плохо и не хорошо. Это такая же правда жизни, как и то, что не каждый может стать гонщиком «Формулы-1», космонавтом, изобретателем, хирургом или шеф-поваром. В этом свете задача накопления человеческого капитала требует, чтобы на позициях лидеров оказывались люди либо с уже высоким эмоциональным интеллектом, либо имеющие потенциал к его развитию.

Здесь мы сталкиваемся с непреодолимой проблемой, так как компетенции эйчаров заключаются в консультировании, а не в оценке эмоционального потенциала менеджеров. Из-за этого вся конструкция управления оказывается под угрозой. Когда в уравнении были только менеджер и команда, проблема менеджера с невысоким эмоциональным интеллектом с течением времени обязательно всплывала на поверхность. Отсутствие успехов в мотивации и удержании команды ясно показывало, что менеджер не справляется с обязанностями. Но когда в формулу добавился специалист по управлению людьми, эта очевидность исчезла. Даже если в команде есть явные сбои, то из-за размытых зон ответственности увидеть корень

проблемы с той же ясностью уже нельзя. Пока эйчары остаются специалистами по управлению людьми, они несут ответственность за это самое управление. Поэтому за ошибками менеджера могут стоять их ошибки, а это уже вопрос компетентности HR-специалиста. Когда все хорошо, то все молодцы. А когда все плохо, кто виноват? Кому нужно поработать над ошибками? Со стопроцентной уверенностью на этот вопрос уже не ответить. В итоге вместо эволюционного развития менеджеров компания получает клубок странных незаконченных историй, тлеющих конфликтов и взаимных разочарований, которые ничему не учат ни эйчаров, ни руководителей. Но что важнее, эта неопределенность мешает компании осознать критичность наличия развитого эмоционального интеллекта для современного руководителя. И вместо того чтобы доработать политику по найму новых менеджеров и провести переаттестацию текущих, все обреченно мучают друг друга в попытках изменить природу менеджеров, не наделенных развитым эмоциональным интеллектом. Это тупиковая ситуация, болезненная и разрушительная для всех участников.

* * *

Я рассказал о пагубности развития культуры HR в сторону управления людьми, чтобы разрушить миф о том, что лидерство, мотивация и прочие софт скилс — просто прослушанный курс на обучающем тренинге. Эта тема настолько же глубока, насколько глубока личность каждого из нас. И без понимания всей сложности и, в каком-то смысле, даже бездонности темы нематериальной мотивации, любое благое начинание компании на этом поприще будет неминуемо заканчиваться неудачей, а то и торможением развития фирмы.

Чтобы компания могла преуспеть в нише нематериальной мотивации, ей нужно меняться. Но путь реформ должен начинаться с осознания, что проводниками любых положительных изменений могут быть только менеджеры. Поэтому вкладывать ресурсы в их развитие компания должна в первую очередь. А с теми менеджерами, кто не способен развиваться, компания должна без страха расставаться. От эйчаров же требуется создание среды, позволяющей автоматизировать рутинные процессы человеческого взаимодействия, а также обеспечение лучших условий труда с точки зрения прозрачности, удобства, внимательности и оперативности. Также эйчары будут незаменимы как создатели системы