

АДРИАН НОРТВЕЙЛ

---

# ЦЕНА ЛИДЕРСТВА

---

ПОЧЕМУ  
НАСТОЯЩИЕ  
РУКОВОДИТЕЛИ  
ТЕРЯТ ПОПУЛЯРНОСТЬ



Адриан Нортвейл

**Цена лидерства. Почему  
настоящие руководители  
теряют популярность**

«Автор»

2026

## **Нортвейл А.**

Цена лидерства. Почему настоящие руководители теряют популярность / А. Нортвейл — «Автор», 2026

Цена лидерства - книга о руководителях, которые не раздают лёгких ответов и не покупают популярность дешёвым успокоением. Когда людям тревожно, они ищут того, кто скажет: «Я знаю, что делать». Но настоящая сила руководителя проявляется не в том, чтобы снять напряжение любой ценой, а в том, чтобы помочь людям выдержать правду, увидеть свою часть ответственности и пройти через сложные решения. Эта книга о власти, зрелости, трудных разговорах и цене честного лидерства. О том, почему руководитель, который действительно ведёт людей вперёд, часто теряет одобрение тех, кто ждал от него спасения. Для предпринимателей, управленцев, лидеров команд и всех, кто понимает: руководить значит не нравиться всем, а помогать людям взрослеть.

© Нортвейл А., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Глава 1. Начало                                 | 5  |
| Глава 2. Кому мы отдаём право решать            | 16 |
| Глава 3. Работа, которую нельзя передать наверх | 24 |
| Конец ознакомительного фрагмента.               | 29 |

# **Адриан Нортвейл**

## **Цена лидерства. Почему настоящие руководители теряют популярность**

### **Глава 1. Начало**

Всякий разговор о руководстве начинается раньше, чем мы успеваем подобрать слова. Он начинается в ту минуту, когда в комнате становится тревожно, когда обычные правила уже не помогают, когда люди переводят взгляд на того, кто сидит во главе стола, и ждут, что он скажет что-нибудь ясное. Не обязательно мудрое. Не обязательно новое. Часто достаточно, чтобы его голос звучал уверенно. В такие минуты мы путаем уверенность с пониманием, громкость с силой, должность с правом знать ответ.

Я много раз видел это в самых разных местах. На совещании, где руководитель отдела понимает, что старый продукт перестал работать, но люди продолжают спорить о цвете кнопки. В семье, где взрослые дети требуют от отца решения, хотя вопрос давно касается уже не его власти, а их собственной способности договориться. В городе, который после беды требует наказать виновного, потому что наказание проще, чем признание долгой общей слепоты. В стране, где граждане хотят от власти защиты от последствий собственных привычек. Сцены разные. Механизм похожий.

Когда нам страшно, мы ищем человека, который снимет напряжение. Это естественно. Нельзя презирать людей за это желание. Усталый человек хочет не лекции о сложности, а двери, через которую можно выйти. Но тут и начинается главная ошибка. Многие важные задачи не имеют двери, которую кто-то откроет снаружи. Их приходится проходить, меняя собственные привычки, интересы, представления о справедливости и мере ответственности.

В обычной жизни мы называем руководством то, что на самом деле является управлением привычным порядком. Если вода прорвала трубу, нужен мастер. Если поезд опаздывает из-за поломки стрелки, нужна ремонтная бригада и диспетчер. Если бухгалтерская программа неверно считает налог, нужен специалист, который знает, где ошибка. В таких случаях проблема ясна, опыт уже накоплен, решение находится у тех, кто владеет ремеслом. Люди имеют право требовать компетентности. И если компетентности нет, раздражение справедливо.

Но есть другой род задач. Они выглядят как поломка, хотя на самом деле требуют обучения. Предприятие годами теряет рынок, потому что привыкло жить рядом с сильным заказчиком и разучилось слышать покупателя. Школа жалуется на детей, хотя сама продолжает учить так, будто мир за окном не менялся сорок лет. Общество борется с бедностью одними выплатами, но не хочет трогать устройство труда, образования, жилья, отношений между центром и окраиной. В этих случаях нельзя вызвать мастера. Мастер тоже часть этой системы. Ему самому придется учиться.

Такую работу удобно назвать приспособлением, но слово опасное. В русском слухе оно часто звучит как уступка, как привычка терпеть плохое. Я употребляю его иначе. Речь не о том, чтобы смириться. Речь о способности живой системы изменить себя, когда прежние ответы перестали соответствовать действительности. Иногда это означает принять факт, который неприятен. Иногда - отказаться от удобной легенды. Иногда - сохранить старую ценность, но найти для нее новую форму. Иногда - признать, что две ценности, обе настоящие, конфликтуют между собой, и красивого примирения не будет.

Руководство в таком понимании не сводится к влиянию. Влияние может быть у шарлатана, у талантливого демагога, у ловкого продавца надежды. Влияние может собрать толпу

вокруг ложного диагноза. Человек способен вести других не к работе, а от работы. Он может назвать врага, предложить простую причину сложной беды, вернуть людям чувство силы на несколько дней или лет. Но облегчение не доказывает, что проблема решается.

Мы слишком легко называем сильным того, кто быстро снижает тревогу. А иногда именно снижение тревоги показывает, что люди уклонились от главного вопроса. В комнате было напряжение, потом кто-то сказал: виноват отдел продаж. Все выдохнули. Отдел продаж начал оправдываться. Совещание оживилось. Появилась ясность. Но спросите через месяц, что изменилось в продукте, в системе принятия решений, в отношении к клиенту, в ответственности руководства. Часто окажется, что ничего.

Общество делает то же самое. Оно назначает виновных, меняет вывески, требует новых лиц, ищет сурового начальника, жалуется на слабость прежнего. Власть отвечает обещанием навести порядок. Иногда порядок действительно нужен. Когда дом горит, спор о причинах пожара можно отложить. Сначала выводят людей и тушат огонь. Но если после тушения никто не смотрит на проводку, привычки жильцов, работу управляющей компании и старые предложения электрика, следующий пожар будет лишь вопросом времени.

Поэтому главный вопрос звучит неприятно: какую работу люди избегают делать, когда требуют руководства? Этот вопрос не снимает вины с тех, кто занимает должность. Наоборот, он делает их задачу тяжелее. Если у человека есть власть, он получает ресурсы: слово, право созывать, распределять внимание, удерживать порядок, защищать слабых участников разговора, ставить вопрос в повестку. Но вместе с ресурсами он получает ловушку. От него ждут успокоения. От него ждут решения вместо работы. Его награждают, пока он соответствует ожиданиям, и наказывают, когда он возвращает людям их часть ответственности.

Власть обычно выдается за услугу. Мы подчиняемся врачу, потому что хотим лечения. Мы слушаем диспетчера, потому что хотим безопасного движения. Мы выбираем мэра, потому что хотим, чтобы городская жизнь была организована. Мы признаем начальника, потому что нам нужна координация труда. Даже там, где власть кажется привычной и почти естественной, за ней стоит обмен: мы даем человеку право распоряжаться частью нашего поведения, чтобы получить защиту, направление, порядок, решение споров, сохранение правил.

Проблема начинается, когда услуга, которую ждут от власти, уже не может быть оказана старым способом. Начальник не может вернуть прежний рынок. Президент не может одним указом отменить недоверие между группами. Директор школы не может приказом сделать детей другими. Врач не может вылечить хроническую болезнь таблеткой, если образ жизни пациента ежедневно возвращает болезнь на место. Формальная власть упирается в предел, за которым начинается работа самих людей.

Хорошее руководство здесь похоже не на раздачу ответов, а на удержание людей рядом с трудным вопросом достаточно долго, чтобы они перестали убегать. Это не всегда красиво. Иногда это вызывает злость. Иногда человек, который делает полезную работу, выглядит менее уверенным, чем тот, кто продает простоту. Он задает вопросы, когда от него требуют приказа. Он показывает противоречия, когда люди хотят единого лозунга. Он замедляет победный марш, чтобы проверить дорогу. Он говорит: давайте посмотрим, что мы теряем, если выберем этот путь, и кто заплатит цену.

Такое руководство особенно трудно в культуре, где должность путают с умом, а уверенность - с правотой. Мы любим истории о человеке, который пришел и все изменил. В этих историях мало места для тех, кто сопротивлялся, учился, пересматривал свои выгоды, ошибался, снова договаривался, терпел неприятные разговоры. Но настоящие изменения редко происходят в одиночку. Даже самый одаренный человек может только вызвать, направить и удержать работу, которую должны выполнить многие.

Смысл этой книги в том, чтобы говорить о руководстве без сладкой легенды. Не о харизме как магии. Не о должности как доказательстве зрелости. Не о влиянии как самостоятельной

ценности. Меня интересует другое: как человек, имеющий власть или не имеющий ее, может помочь людям заняться тем, от чего они уходят; как отличить настоящее дело от имитации; как выдержать гнев тех, кому возвращают ответственность; как не спутать собственное честолюбие с общественной задачей.

Начинать приходится с ценностей. Это слово часто звучит празднично, почти пусто. Его произносят на форумах, в корпоративных буклетах, в предвыборных речах. Но в трудной ситуации ценности перестают быть украшением. Они становятся источником конфликта. Люди хотят безопасности и свободы. Хотят справедливости и снисхождения к себе. Хотят чистой реки и рабочих мест на заводе. Хотят сильного государства и чтобы оно не лезло в личную жизнь. Хотят правды, но не всегда готовы платить за нее потерей удобной картины мира.

Когда ценности расходятся, разговор о руководстве становится опасным. Тот, кто называет одну ценность единственной, быстро получает сторонников. Он освобождает людей от необходимости видеть вторую сторону. Он делает мир удобнее. Но удобство не равно ясности. Если город зависит от завода, который отравляет воду, нельзя честно говорить только от имени природы или только от имени рабочих мест. Придется собрать за одним столом тех, кому больно по-разному. Придется назвать цену каждого решения. Придется признать, что часть старой жизни закончится.

Вот почему руководитель, который берется за трудную задачу, должен уважать конфликт. Не любить его, не разжигать ради собственного веса, а именно уважать. В конфликте часто спрятана информация, которую спокойная система не хочет слышать. Молчаливая часть коллектива знает, почему новый порядок не приживется. Раздраженный клиент видит то, что отдел качества давно перестал замечать. Упрямый меньшинство в политике иногда напоминает большинству о слепом пятне. Если убрать конфликт слишком быстро, вместе с шумом можно выбросить знание.

Но конфликт надо удерживать в пределах, где люди еще способны думать. Когда напряжение слишком мало, никто не меняется. Когда оно слишком велико, люди перестают слушать и начинают защищаться. Между сонной стабильностью и паникой есть рабочая зона. В ней неприятно. Там спорят, злятся, сомневаются, требуют гарантий, вспоминают прошлые обиды. Но именно там возникает шанс на обучение. Руководство часто состоит не в том, чтобы снять жар, а в том, чтобы не дать ему сжечь комнату.

Эта мысль кажется простой, пока не оказываешься внутри события. Снаружи легко сказать: надо было поднять настоящий вопрос. Внутри у вопроса есть лица. Один человек может потерять должность. Другой - уважение. Третий - привычный язык, которым он объяснял себе жизнь. У четвертого рушится заслуга многих лет. Любая серьезная перемена несет потери. Даже когда итог лучше прежнего порядка, кто-то прощается с тем, что было ему дорого или выгодно. Поэтому сопротивление нельзя считать просто глупостью. Часто это защита от потери.

Если человек этого не понимает, он быстро становится жестоким реформатором. Он видит только цель и презирает тех, кто тормозит движение. Ему кажется, что противники либо ленивы, либо корыстны, либо темны. Иногда так и бывает. Но часто они защищают часть реальности, которую сам реформатор не видит. В их сопротивлении может быть страх, но может быть и точное знание о цене, о темпе, о связях, которые нельзя рвать одним рывком. Умение отличить одно от другого приходит не из высоких слов, а из внимательного наблюдения.

Руководство требует особого взгляда. Нужно уметь быть участником и наблюдателем одновременно. В разговоре ты отвечаешь, споришь, предлагаешь, берешь удар на себя. Но какая-то часть тебя должна смотреть со стороны: кто молчит, кто говорит слишком много, чей вопрос исчез, где люди вдруг оживились, потому что нашли удобного виновного, когда тревога упала слишком быстро, почему все согласились с решением, которое вчера казалось

невозможным. Без такого второго взгляда человек с властью становится заложником сцены, в которой играет.

В этой книге я буду возвращаться к простым вопросам. Как понять, что перед нами привычная техническая задача, а где начинается работа над собой и системой? Как власть помогает и как мешает? Почему люди, получившие высокий пост, часто становятся осторожнее именно тогда, когда от них ждут смелости? Как действовать, если у тебя нет должности, но ты видишь проблему раньше других? Как говорить правду так, чтобы тебя не выбросили из комнаты в первые пять минут? Как не влюбиться в собственную правоту?

Ответы на эти вопросы не будут окончательными. Было бы странно писать книгу о трудных задачах и обещать легкий метод. Но можно дать язык, который помогает видеть. Можно показать различие между успокоением и работой, между властью и руководством, между влиянием и пользой, между смелостью и неосторожностью. Иногда одного различия достаточно, чтобы человек в следующий раз задержал руку, не произнес лишнего обвинения, задал более точный вопрос, не согласился на слишком приятное объяснение.

Руководство начинается там, где человек отказывается обслуживать только тревогу окружающих. Он не презирает эту тревогу, потому что сам ее чувствует. Он не делает вид, будто стоит над людьми. Но он понимает: если сейчас дать всем удобную историю, завтра придется платить дороже. Поэтому он выбирает более трудную службу. Он помогает людям выдержать реальность, уточнить ценности и сделать шаг, который нельзя поручить одному начальнику.

Так легко сказать. Трудно делать каждый день.

Слово "руководство" всегда несет в себе оценку. Мы редко замечаем это, потому что привыкли произносить его так, будто речь идет о должности или о способности вести за собой. Но стоит спросить человека, кем он хотел бы быть в глазах других - руководителем или исполнителем, ведущим или ведомым, - и сразу становится понятно: слово заряжено. В нем есть уважение, надежда, тщеславие, иногда зависть. Оно касается не только работы, но и образа себя.

Из-за этого мы говорим о руководстве путано. Одним и тем же словом называем человека, которым восхищаемся, и человека, который просто стоит во главе группы. Мы можем сказать, что стране нужен настоящий руководитель, вкладывая в это честность, зрелость и мужество. А через минуту назвать руководителем шайки того, кто собрал вокруг себя людей для дурного дела. В первом случае мы говорим о достоинстве. Во втором - о влиянии. Слово одно, смысл разный.

Такая путаница не безобидна. Если считать руководством всякое влияние, то главным становится вопрос: как добиться подчинения, как увлечь, как удержать внимание, как победить соперников. Тогда успех измеряется количеством последователей, громкостью имени, силой аппарата, скоростью исполнения. Но влияние само по себе ничего не говорит о качестве цели. Человек может поднять людей на тяжелую и нужную работу, а может избавить их от нее, предложив ложного виновного и красивую легенду.

Когда мы называем и то и другое руководством, мы обучаем себя ценить силу без разбора. Мы начинаем уважать масштаб воздействия, не спрашивая, к чему он привел людей и какую работу он заменил. Это особенно опасно в эпохи тревоги. Люди тогда ищут не столько правды, сколько облегчения. Они готовы принять того, кто назовет им причину боли, даже если причина выбрана так, чтобы не трогать их собственные привычки.

Поэтому разговор о руководстве должен быть честным с самого начала: без ценностей он невозможен. Нельзя спрятаться за нейтральное описание. Даже когда исследователь говорит, что его интересует только влияние, он уже делает выбор. Он ставит влияние в центр. Когда организация учит молодых начальников прежде всего "вести за собой", она тоже делает выбор. Она может не сказать прямо, ради чего вести, кто будет платить цену, какие вопросы нельзя обходить, но молчание не делает выбор нейтральным.

Практику это касается еще сильнее, чем ученого. Человек, который входит в комнату и начинает действовать, всегда усиливает одни представления о порядке и ослабляет другие. Он может поддержать привычку ждать начальника. Может вернуть людям их долю ответственности. Может превратить конфликт в поиск решения. Может закрыть конфликт ради красивого единства. Каждая из этих линий несет представление о том, как люди должны жить вместе.

Мне ближе понимание руководства как деятельности, которая помогает людям браться за трудные задачи. Не всякие задачи. Если проблема решается известным способом, нужна компетентная организация дела. Там не требуется большой разговор о ценностях. Нужен специалист, дисциплина, сроки, контроль. Но когда проблема задевает привычки, интересы, распределение потерь и представление людей о себе, тогда начинается другая работа. Ее нельзя выполнить за других. Ее можно только вызвать и удержать.

Представим предприятие, которое много лет жило на старом контракте. Заказчик был надежный, деньги приходили, люди привыкли к устойчивому порядку. Потом рынок изменился. Старый заказчик сократил закупки. Новые клиенты требуют другого качества, другой скорости, другого отношения. Руководство собирает совещания и требует продавать больше. Продавцы жалуются на производство. Производство жалуется на снабжение. Снабжение жалуется на цены. Все говорят правду, но каждая правда удобна тому, кто ее произносит.

Техническая часть задачи тоже есть. Надо пересмотреть линейку, посчитать себестоимость, убрать лишние операции, обучить людей, обновить договоры. Но если этим ограничиться, предприятие может не сдвинуться. Главная работа глубже. Людям нужно признать, что прежняя гордость больше не гарантирует будущего. Начальникам нужно перестать наказывать плохие новости. Инженерам нужно слушать рынок, не считая это унижением профессии. Продавцам нужно перестать обещать то, что завод не способен сделать. Собственникам нужно решить, готовы ли они платить за переходный период.

Такую работу нельзя приказать. Приказ может открыть разговор, но не заменить его. Если директор скажет: с понедельника все становимся клиенториентированными, он только добавит новое слово к старым привычкам. Если он начнет искать виновных, люди быстро научатся приносить ему удобные объяснения. Если он будет успокаивать коллектив тем, что рынок скоро вернется, он выиграет несколько месяцев спокойствия и проиграет время.

Здесь руководство проявляется в другом. Директору надо собрать факты так, чтобы от них нельзя было отмахнуться. Надо дать слово тем, кого обычно не слышат: мастеру с участка, который знает, где теряется качество; менеджеру, который каждый день получает раздраженные письма; бухгалтеру, который видит, какие заказы на самом деле убыточны. Надо защитить этих людей от немедленного наказания за неприятные сведения. Надо связать факты с ценностями: что мы хотим сохранить в этом предприятии, а с чем придется расстаться.

Почти сразу возникнет сопротивление. Кто-то скажет, что раньше работали нормально. Кто-то потребует нового коммерческого директора. Кто-то начнет шептать, что все это придумано для сокращений. Кто-то будет просить ясный план на три года, хотя честный план пока невозможен. В этот момент руководитель проверяется сильнее, чем в момент объявления реформы. Ему надо не героически давить, а удерживать разговор от распада. Одних останавливать, другим давать слово, третьим объяснять цену молчания.

Если он слишком быстро снимет тревогу, люди вернутся к старому. Если перегреет ситуацию, они начнут защищаться и искать способ убрать источник беспокойства. Рабочая температура должна быть высокой, но переносимой. Это тонкая вещь. Ее нельзя вывести из инструкции. Надо видеть лица, паузы, неожиданные вспышки, усталость, готовность слушать. Надо понимать, когда полезно сделать шаг назад и когда отступление превратится в бегство.

Такое понимание руководства отличается от привычной любви к выдающимся личностям. Мы часто спрашиваем: какими качествами обладал тот, кто изменил ход событий? Был ли он решительным, смелым, умным, красноречивым, жестким, обаятельным? В этих вопро-

сах есть смысл. Личные качества важны. Голос, выдержка, способность думать под давлением, чувство момента, умение говорить с разными людьми - все это может помочь. Но качества не объясняют главного.

Один и тот же человек в одной ситуации действует разумно, а в другой теряет чувство реальности. Один и тот же стиль где-то помогает, где-то разрушает. Жесткость полезна, когда люди рассыпаются и надо вернуть рамку. Та же жесткость вредна, когда группа уже боится говорить правду. Мягкость помогает услышать слабый сигнал. Она же превращается в уклонение, если трудный вопрос надо наконец поставить прямо. Поэтому нельзя искать одну правильную манеру. Надо смотреть на задачу.

Задача определяет, какие способности нужны и какие привычки опасны. Если проблема ясна и решение известно, руководитель должен обеспечить исполнение. Если проблема не ясна, но все требуют немедленного решения, он должен выдержать паузу и не притворяться, будто знает больше, чем знает. Если ценности конфликтуют, он должен сделать конфликт видимым, а не прятать его за общими словами. Если люди перекладывают ответственность наверх, он должен вернуть ее вниз так, чтобы система не распалась.

Отсюда следует важная вещь: руководить может не только человек на вершине. Власть дает сильные инструменты, но деятельность руководства может начаться с любого места. Сотрудник без должности может обратить внимание на проблему, которую начальство не хочет видеть. Врач в больнице может поднять вопрос о порядке, который вредит пациентам. Учитель может изменить разговор в школе, если покажет, что дисциплина учеников связана не только с наказаниями, но и с устаревшим содержанием уроков. Гражданин может заставить район обсуждать не только мусор во дворе, но и привычку каждого считать общее ничьим.

Конечно, действовать без власти труднее. У тебя меньше защиты. Тебя легче назвать скандалистом, неопытным, неблагодарным. Тебе труднее собрать людей и удержать порядок. Но отсутствие должности иногда дает свободу. Ты не связан ожиданием, что обязан немедленно всех успокоить. Ты можешь задавать вопросы, которые человек в официальном кресле задает с риском потерять поддержку. Ты можешь двигаться небольшими шагами, искать союзников, проверять формулировки, поднимать тему там, где ее пока готовы услышать.

В то же время власть не стоит романтизировать. Она не только помогает. Она заставляет человека обслуживать ожидания тех, кто его уполномочил. Начальника держат, пока он дает направление, защиту, порядок, распределяет роли и решает споры. Врач имеет авторитет, пока пациент верит, что тот лечит. Политик сохраняет поддержку, пока избиратели считают, что он защищает их интересы. Если человек во власти говорит: часть проблемы в нас самих, - он рискует нарушить негласный договор. Его приглашали снять боль, а он предлагает посмотреть на причину.

Поэтому многие люди, получившие должность, становятся осторожнее. Со стороны это выглядит как слабость характера. Иногда так и есть. Но часто дело в самой структуре ожиданий. Чем выше человек поднимается, тем больше групп связывает с ним свои надежды. Каждая группа дает ему полномочия не бесплатно. Она ждет услуги. Одни хотят стабильности. Другие - быстрых побед. Третьи - защиты от перемен. Четвертые - доступа к ресурсам. Если руководитель начинает настоящую работу, он почти неизбежно разочарует часть тех, кто его поддерживал.

В этом месте особенно видна разница между популярностью и пользой. Популярность часто растет, когда человек подтверждает людям то, что они хотят думать. Польза появляется, когда он помогает им увидеть то, что влияет на их будущее. Иногда эти вещи совпадают. Чаще расходятся. Умение жить в этом расхождении - одно из условий серьезного руководства. Но оно требует внутренней дисциплины. Человеку надо постоянно спрашивать себя: я сейчас помогаю людям работать или покупаю их расположение?

Не стоит думать, что желание расположения постыдно. Оно человеческое. Тот, кто говорит, что ему безразлична поддержка, обычно обманывает себя или окружающих. Поддержка нужна для дела. Без нее не удержать разговор, не провести решение, не защитить людей, которые рискуют говорить правду. Но когда поддержка становится главной целью, руководитель незаметно превращается в поставщика утешения. Он начинает выбирать темы не по значимости, а по безопасности.

Ценности в руководстве нужны не для красивой речи. Они помогают определить, какой труд стоит поднимать и какую цену можно считать приемлемой. Но ценности редко приходят по одной. Возьмем простую городскую историю. В старом районе стоит завод. Он дает работу сотням семей, платит налоги, поддерживает местные спортивные команды. Одновременно он загрязняет воду, от которой зависят другие жители. Одни говорят: закройте завод. Другие отвечают: вы хотите оставить людей без хлеба. Обе стороны говорят не пустое.

Если власть выберет только одну сторону и назовет другую врагом, решение может быть быстрым, но не обязательно разумным. Если она спрячется за экспертизу и скажет, что вопрос чисто технический, люди почувствуют обман. Техника важна: нужны замеры, расчеты, сроки модернизации, источники денег, юридические обязательства. Но главный вопрос шире: как район понимает справедливость, кто несет потери, как распределяется время на переход, кому верят, кто участвует в обсуждении. Без этого даже правильная таблица станет поводом для новой ссоры.

Руководство здесь состоит в том, чтобы не дать ценностям уничтожить друг друга. Работа, здоровье, достоинство, память о месте, будущее детей, ответственность собственника, способность города развиваться - все это надо положить на стол. Не в виде праздничного списка, а в виде реальных требований. Что стоит сохранить? Что придется изменить? Какие старые договоренности больше не подходят? Как защитить тех, кто платит самую большую цену? Что будет считаться честным шагом через месяц, через год, через пять лет?

Такой разговор раздражает любителей простоты. Они скажут, что надо просто принять решение. Иногда решение действительно нельзя откладывать. Но даже быстрое решение может быть принято так, чтобы люди понимали, какую реальность оно признает и какие ценности выбирает. А может быть принято так, чтобы скрыть конфликт до следующего взрыва. Разница огромная.

Еще одна ошибка состоит в вере, что руководитель обязан иметь видение и вести людей к нему. Видение полезно, когда оно помогает людям ориентироваться. Но видение становится опасным, когда заменяет проверку реальности. Человек может ярко описать будущее и при этом неверно понять настоящее. Он может говорить о возрождении, величии, новой культуре, прорыве, но не называть, какие привычки придется менять и кто понесет потери. Тогда видение превращается в ширму.

Хорошее видение не освобождает от вопросов. Оно должно выдерживать встречу с фактами, возражениями, чужими ценностями. Если оно живое, оно уточняется в процессе работы. Человек, который руководит, не обязан сдавать свою позицию при первом споре. Но он обязан проверять ее. Если каждая критика объявляется завистью, саботажем или непониманием, перед нами не сила, а страх перед реальностью.

В истории организаций это видно постоянно. Новый директор приходит с программой обновления. Он говорит энергично, люди сначала воодушевлены. Через месяц выясняется, что программа не учитывает старые долги, неформальные связи, реальные навыки персонала, сопротивление среднего звена, усталость после прежних реформ. Директор может сделать два выбора. Первый - усилить давление и обвинить людей в нежелании меняться. Второй - сохранить направление, но пересмотреть путь, включая то, что он сам не увидел. Первый выбор выглядит сильнее. Второй чаще требует больше мужества.

Сильная позиция не всегда громкая. Иногда она выражается в готовности сказать: я ошибся в сроках, но не в необходимости работы. Или: я недооценил цену для этой группы, поэтому нам нужен другой переход. Или: мы не можем больше откладывать, хотя теперь ясно, что часть моего прежнего объяснения была слишком простой. Такие фразы не любят те, кто строит авторитет на непогрешимости. Но зрелые люди слышат в них не слабость, а уважение к действительности.

Разговор о ценностях также требует различать цель и средство. Влияние, власть, харизма, должность, умение говорить, доступ к информации - это средства. Они могут служить делу, а могут служить самолюбию. Когда человек начинает ценить их сами по себе, он теряет ориентир. Он спрашивает не "какую работу нужно поднять", а "как сохранить контроль". Он отбирает информацию, которая укрепляет его положение. Он поощряет людей, приносящих хорошие новости. Он называет лояльностью то, что на практике является молчанием.

Тут возникает особая опасность для успешных людей. Успех создает вокруг человека мягкую оболочку. Ему чаще кивают. Его шутки становятся смешнее. Его догадки называют стратегией. Его раздражение заранее учитывают. Он постепенно перестает получать грубую, полезную информацию. И чем выше его место, тем больше усилий нужно, чтобы эту информацию вернуть. Нужны люди, которым разрешено спорить. Нужны процедуры, где неприятные факты не тонут. Нужна личная привычка не мстить за правду.

Но одних процедур мало. Можно провести обсуждение, где каждый формально высказался, а главная мысль так и не прозвучала. Люди прекрасно чувствуют, что можно говорить, а что нельзя. Они читают лицо начальника, вспоминают судьбу прежних смельчаков, понимают, какие выводы уже желательны. Поэтому руководитель должен смотреть не только на протокол, но и на жизнь разговора. Кто говорит после кого? Где наступает слишком удобное согласие? Какие слова повторяют все, хотя никто не объясняет их смысла? Где люди шутят, чтобы не сказать прямо?

Иногда полезнее задать один точный вопрос, чем произнести длинную речь. Что мы сейчас не обсуждаем? Кто должен изменить свое поведение, если мы примем этот план? Какая потеря спрятана в нашем решении? Кого нет за столом, хотя без него ничего не получится? На каком факте держится наша уверенность? Что мы делаем только для того, чтобы стало спокойнее? Такие вопросы не дают готового ответа. Зато они возвращают людей к работе.

В этом смысле руководство ближе к ремеслу врача, чем к образу полководца на коне. Врач не обязан сразу верить первой жалобе пациента. Болит в одном месте, причина может быть в другом. Пациент просит убрать симптом, но лечение может потребовать изменения привычек. Хороший врач не презирует боль. Он облегчает ее, когда надо. Но если он только обезболивает и не занимается причиной, он плохо служит человеку. Власть в обществе и организации сталкивается с похожим соблазном: снять симптом, чтобы все разошлись довольные.

Симптомы важны. Бунт, скандал, падение продаж, массовое увольнение, плохая дисциплина, рост взаимной злости - все это нельзя игнорировать. Но симптом еще не диагноз. Если после каждого симптома искать только виновного, система ничему не учится. Она становится опытной в наказаниях и бедной в понимании. Иногда наказание нужно. Но оно не заменяет вопроса о том, какие условия сделали беду вероятной.

Сюда относится и привычка назначать проблему личным недостатком начальника. Люди любят объяснение: плохой руководитель испортил хорошее дело. Иногда это правда. Бывают некомпетентность, трусость, грубость, корысть. Но часто человек наверху становится удобной поверхностью, на которую система проецирует собственные противоречия. Его можно заменить, и всем станет легче. На время. Потом новый человек столкнется с тем же: с неясными целями, страхом ответственности, конфликтом ценностей, зависимостью от старых выгод.

Смена лиц может быть необходимой, если прежние лица не способны или не хотят делать работу. Но сама по себе она не является работой. Это только событие. Настоящий вопрос начи-

нается после него: что мы теперь будем видеть, чего раньше не видели? Какие правила изменятся? Кто получит право говорить? Какая цена будет признана честной? Как мы поймем, что не повторяем старую схему с новым именем?

Руководство как деятельность помогает не поклоняться должности. Человек внизу может начать важный процесс. Человек наверху может его остановить. Влиятельный оратор может вести людей мимо реальности. Тихий специалист может поставить вопрос, после которого организация наконец начинает думать. Поэтому полезнее спрашивать не "кто здесь руководитель", а "кто сейчас помогает системе заниматься самым трудным делом".

Но и здесь нужна осторожность. Не всякий, кто тревожит людей, делает полезное дело. Можно поднимать шум ради себя. Можно путать правду с желанием быть заметным. Можно бросать в комнату сырые обвинения и уходить, оставляя другим разбирать разрушение. Можно требовать немедленной честности от людей, которым сначала нужна минимальная безопасность. Трудная тема сама по себе не делает человека правым.

Тот, кто хочет руководить без должности, должен особенно внимательно относиться к темпу и форме. Иногда лучше начать с вопроса одному человеку, чем с громкого письма всем. Иногда нужно собрать факты и проверить, не является ли твоя догадка личной обидой. Иногда стоит найти того, кто имеет формальную власть и готов вынести тему. Иногда надо говорить открыто, понимая риск. Универсального рецепта нет. Есть обязанность думать не только о своей правоте, но и о способности системы выдержать разговор.

Власть, в свою очередь, должна учиться использовать людей без власти как источник зрения. Если начальник считает всякое несогласие угрозой, он обкрадывает себя. Если он умеет различать разрушительное сопротивление и полезное предупреждение, у него появляется шанс видеть больше. Особенно важны люди на краях системы: новички, клиенты, младшие сотрудники, местные жители, специалисты, которые не входят в ближний круг. Они часто первыми сталкиваются с тем, что центр увидит слишком поздно.

Однако услышать край трудно. Центр занят своими показателями, отчетами, борьбой за ресурсы, отношениями с вышестоящими. Край говорит языком частных случаев. Он раздражает. Он не всегда умеет обобщать. Он приносит неудобные истории, которые портят аккуратную картину. Руководство начинается с готовности принимать эти истории всерьез, не превращая каждую в повод для паники, но и не отмахиваясь от них как от шума.

Важнейшая часть работы - различать конфликт ценностей и спор интересов. Они часто переплетены. Рабочий защищает зарплату, но вместе с ней достоинство профессии. Житель защищает тишину двора, но вместе с ней представление о доме. Чиновник защищает процедуру, но вместе с ней страх перед хаосом и личной ответственностью. Если видеть только интерес, легко стать циничным. Если видеть только ценность, легко стать наивным. Нужно видеть оба слоя.

Тогда становится понятно, почему люди так ожесточаются из-за, казалось бы, частных вопросов. За ними стоит не только выгода. Стоит признание. Стоит память. Стоит право считать себя хорошим человеком. Перемена угрожает этому праву. Когда человеку говорят, что его способ работы больше не подходит, он слышит: твоя прошлая жизнь была ошибкой. Если руководитель не понимает этой боли, он будет удивляться сопротивлению и злиться на неблагодарность.

Надо уметь отделять уважение к прошлому от рабства перед прошлым. Старый порядок почти всегда что-то давал. Иначе он бы не держался. Он мог давать стабильность, мастерство, чувство принадлежности, понятные роли, защиту от произвола. Если новая работа начинается с насмешки над этим, люди закрываются. Лучше признать: да, это нам служило. Да, здесь были труд, умение, заслуга. И теперь часть этого перестала работать. Нам нужно сохранить лучшее, но перестать прятаться за ним.

Такой язык звучит менее эффектно, чем призыв все разрушить и построить заново. Но в реальной жизни он часто точнее. Полное разрушение редко бывает чистым. Вместе с плохим уходят навыки, доверие, память, связи. Полное сохранение тоже невозможно, если реальность изменилась. Между этими крайностями находится тяжелая работа отбора. Что оставить? Что изменить? Что признать ошибкой? За что поблагодарить и с чем расстаться?

Руководитель не обязан отвечать на эти вопросы один. Более того, если он отвечает один, он почти наверняка ошибается. Его задача - организовать процесс, где разные части системы смогут дать свою часть правды. Но процесс без решения превращается в болото. Поэтому надо удерживать две обязанности одновременно: расширять понимание и двигаться к действию. Слишком раннее решение обедняет картину. Бесконечное обсуждение становится способом ничего не менять.

Эта двойная обязанность делает руководство утомительным. Люди хотят знать, кто прав. Они требуют ясности. Они спрашивают: вы за завод или за реку, за свободу или за порядок, за сотрудников или за клиентов, за традицию или за обновление? Иногда выбор действительно приходится делать. Но часто зрелое решение начинается до выбора: с признания, что каждая сторона держит часть важного. Не равную часть, не всегда чистую, но важную. Если ее выбросить, решение будет хромать.

Именно поэтому руководству нужна терпимость к неоднозначности. Не равнодушие, не бесхребетность, а способность некоторое время не закрывать вопрос преждевременно. Для многих это мучительно. Неопределенность повышает тревогу. Люди начинают требовать сигналов. Рынок спрашивает план. Сотрудники спрашивают гарантии. Пресса спрашивает виновных. Начальство спрашивает сроки. В этой давке легко схватиться за первый убедительный ответ. Иногда он окажется верным. Часто он окажется удобным.

Как проверить себя? Один способ - посмотреть, кого наше объяснение освобождает от работы. Если вся проблема оказывается в одной внешней группе, а нам самим менять почти ничего не надо, стоит насторожиться. Если решение обещает сохранить все ценности без потерь, стоит проверить счет. Если после его объявления всем главным участникам стало слишком спокойно, надо спросить, не вытолкнули ли мы трудную часть в будущее. Если критика исчезла, возможно, она не убеждена, а испугана.

Другой способ - искать тех, кто заплатит цену. Всякая перемена имеет счет. Даже бездействие имеет счет, только его часто платят молча и позже. Руководство требует вынести этот счет на свет. Кто потеряет привилегию? Кто должен будет учиться заново? Кто лишится удобного оправдания? Кто примет на себя риск? Кто получит выгоду? Если эти вопросы не заданы, разговор о ценностях быстро становится украшением.

Наконец, надо проверять связь между средствами и целями. Люди могут провозглашать свободу и строить порядок, в котором никто не смеет возражать. Могут говорить о справедливости и выбирать такие способы борьбы, которые унижают невиновных. Могут защищать безопасность и создавать страх, разрушающий доверие. Могут требовать эффективности и уничтожать способность организации учиться. Руководство должно удерживать эту связь на виду. Иначе цель очищает средство только в речи, а на практике средство меняет саму цель.

Все сказанное делает руководство менее удобным словом. Оно перестает быть лестным титулом. Оно становится названием работы, за которую можно получить благодарность, а можно получить удар. В разные дни один и тот же человек может руководить и уклоняться, помогать системе видеть и закрывать ей глаза. Это не свойство породы людей. Это деятельность, требующая внимания, мужества, скромности и техники.

Скромность здесь важна не как украшение характера. Она нужна для проверки реальности. Самоуверенный человек плохо слышит. Он слишком быстро превращает сопротивление в доказательство чужой слабости. Он слишком легко путает свой замысел с общим благом. Скромность позволяет сказать: я вижу часть, другие видят часть, задача больше любого из нас.

Но скромность без твердости превращается в бесконечное ожидание согласия. Поэтому рядом с ней нужна способность держать направление, когда согласия нет.

Мужество тоже надо понимать трезво. Оно не всегда выглядит как громкий вызов. Иногда мужество - это не ответить на нападение нападением, потому что тогда группа уйдет от темы. Иногда - признать ошибку публично. Иногда - сказать сторонникам неприятную вещь, а не только противникам. Иногда - удерживать должность не ради кресла, а ради возможности продолжить работу. Иногда - уйти, если твое присутствие уже стало препятствием.

Техника нужна не меньше характера. Нужно уметь собирать информацию, строить последовательность вопросов, выбирать момент, защищать участников, дозировать напряжение, отличать символический жест от реального изменения, переводить общие слова в действия. Без техники благие намерения быстро превращаются в шум. Человек хочет добра, но вызывает только усталость, потому что не понимает, как системы защищаются от боли.

Системы защищаются умело. Они уходят в детали, когда надо говорить о цели. Уходят в лозунги, когда надо считать последствия. Уходят в персональные ссоры, когда надо менять правила. Уходят в срочность, когда надо думать. Уходят в анализ, когда пора действовать. Уходят в шутку, когда слишком стыдно. Уходят в процедуру, когда страшно принять ответственность. Все эти уходы могут выглядеть вполне прилично. Поэтому руководителю нужно развивать слух на уклонение.

Простой пример. На совещании обсуждают падение качества. Через десять минут разговор незаметно переходит к тому, что отдел закупок поздно присылает документы. Тема реальная. Все оживляются. Начинается спор о регламенте. Через час люди расходятся с решением уточнить сроки подачи заявок. Напряжение снизилось. Но качество падало не из-за заявок, а из-за того, что лучшие мастера уходят, наставничество разрушилось, а новые нормы выработки заставляют торопиться. Совещание поработало или уклонилось? Формально поработало. По существу ушло в сторону.

Никто мог не делать этого нарочно. В этом и сложность. Уклонение часто выглядит как разумное поведение. Люди берут ближайшую решаемую часть, потому что она дает ощущение движения. Иногда так и надо: маленький решаемый шаг помогает подготовить большой. Но если маленькие шаги постоянно обходят главный конфликт, они становятся способом не думать. Различить это можно только по связи с основной задачей. Ведет ли наш шаг к ней или уводит?

Хорошее руководство не презирует маленькие шаги. Большая перемена без малых действий остается речью. Но малый шаг должен быть честно поставлен на карту: что он проверяет, какую привычку меняет, какую информацию даст, какую группу вовлекает. Тогда он становится частью обучения. Иначе он превращается в успокоительную таблетку.

В этой главе я настаивал на одном: руководство нельзя понимать без ценностей и без работы, которую люди должны выполнить сами. Должность, влияние, личная сила, умение говорить - все это важно, но вторично. Главный вопрос проще и строже: помогает ли действие людям сталкиваться с реальностью, уточнять то, что им дорого, и менять поведение там, где прежний порядок больше не годится.

Если помогает, перед нами руководство, даже если человек не сидит во главе стола. Если уводит от этой работы, перед нами может быть яркая власть, удачная кампания, сильное влияние, но лучше не торопиться с уважительным словом. Слишком дорого оно стоит, когда произносится без разбора.

## Глава 2. Кому мы отдаём право решать

Власть редко появляется в комнате как предмет. Она не входит отдельно от людей, не кладёт шляпу на стул, не просит слова. И всё же каждый чувствует, где она сидит. Кто-то начинает говорить тише. Кто-то, наоборот, громче обычного. Кто-то ждёт, куда посмотрит начальник. Кто-то смотрит в окно, потому что уже решил: спорить бесполезно, всё давно решено.

Мы привыкли думать о власти как о том, что один человек имеет, а другие нет. У него кабинет, подпись, право увольнять, доступ к деньгам, охрана, секретарь, регламент, погоны, кафедра, родительский голос. Всё это важно. Было бы смешно делать вид, будто должность ничего не значит. Но если смотреть только на должность, мы пропускаем половину картины. Человек у власти держится не на одном кресле. Его держат ожидания тех, кто на него смотрит.

Вот почему власть надо понимать как обмен. Мы отдаём человеку право принимать решения, потому что ждём от него услуги. Он должен защитить нас от опасности, навести порядок, распределить роли, решить спор, указать направление, взять на себя тревогу, которую нам трудно держать самим. Мы говорим ему это не всегда вслух. Чаще молчим, киваем, подчиняемся процедуре, приходим на собрание, ставим подпись, голосуем, терпим, жалуемся на кухне, но всё равно ждём. Власть живёт в этом ожидании.

В семье ребёнок смотрит на отца или мать не потому, что прочитал семейный устав. Он смотрит, потому что его жизнь зависит от взрослых. Ему нужно, чтобы кто-то накормил, согрел, остановил драку, объяснил, чего бояться, а чего нет. Потом ребёнок вырастает, но привычка смотреть вверх никуда полностью не исчезает. Она меняет одежду. В офисе взрослый человек может говорить уверенно, иметь два образования, спорить о рынке и стратегии, но в минуту настоящего напряжения он всё равно ищет лицо, которое скажет: делаем так.

Это не слабость, которую можно высмеять. Без власти общежитие развалилось бы на мелкие столкновения. Очередь у врача держится не только на доброте людей, а на признании правил. Дорога держится на светофорах и инспекторах. Больница держится на старших врачах, расписании, приказах, дежурствах. Армия без командования превращается в толпу вооружённых людей. Даже самый свободный кружок друзей быстро вырабатывает неявный порядок: кто выбирает место встречи, кто мирит, кто первым признаёт неловкость, кто умеет остановить разговор, когда он становится неприятным.

Власть делает жизнь терпимой, потому что уменьшает хаос. Но за это мы платим. Мы склонны отдавать власти больше, чем она способна сделать. Мы ждём от неё не только порядка, но и избавления от трудных вопросов. А тут начинается опасность.

В обычной задаче ожидания от власти разумны. Труба прорвала потолок. Нужен сантехник, а не общее собрание жильцов о смысле воды в городской жизни. Поезд опаздывает. Нужен диспетчер, ремонтная бригада, ясное объявление. В суде нужен судья, который знает процедуру и может вынести решение. При пожаре нужен командир расчёта, который не будет устраивать обсуждение у подъезда.

Но в задачах другого рода власть оказывается в ловушке. Её призвали именно затем, чтобы она сняла тревогу. А задача требует, чтобы тревогу не сняли слишком быстро. Её надо выдержать, рассмотреть, разобрать, превратить в работу. Люди ждут от начальника ответа, а честный ответ состоит в том, что готового ответа нет. Люди просят защиты от перемен, а нужная работа требует менять собственные привычки. Люди хотят, чтобы кто-то наверху решил, кто виноват, а действительная причина разложена по всем участникам, по старым договорам, по удобным молчаниям, по выгодам, которые никто не хочет потерять.

Представьте городскую школу, где годами падает уровень знаний. Родители требуют нового директора. Учителя обвиняют родителей. Родители обвиняют учителей. Чиновники требуют отчётов. Новый директор приходит с хорошей репутацией, и в первые месяцы на него

смотрят почти с благодарностью. Наконец-то кто-то наведёт порядок. Он меняет расписание, вводит новые проверки, разговаривает с учителями, просит родителей не устраивать детям вторую смену кружков до ночи, требует от чиновников не заваливать школу бессмысленными бумагами.

Пока его действия похожи на обычное управление, ему хлопают. Но как только он говорит неприятное каждому участнику, уважение начинает таять. Учителям он говорит, что часть уроков проводится по инерции. Родителям говорит, что они требуют результатов, но защищают детей от всякого усилия. Чиновникам говорит, что отчётность съедает время, нужное для занятий. Детям говорит, что школа не может быть постоянным развлечением. Теперь уже никто не чувствует себя просто потерпевшим. Каждый оказывается участником проблемы. И вот тут директор из спасителя превращается в раздражитель.

Так действует почти всякая серьёзная власть, если она пытается заниматься настоящей работой. Она сначала нужна людям как опора. Потом, если она честна, становится для них источником неприятных требований. Её наняли, выбрали, признали для того, чтобы она обслуживала наши цели. А она вдруг начинает выяснять, какие цели у нас противоречат друг другу.

Мы хотим дешёвые товары и достойную оплату труда. Хотим безопасность и свободу от постоянного контроля. Хотим сильную школу и чтобы ребёнка не трогали строгими требованиями. Хотим честную политику и льготы для своих. Хотим экономический рост и чистый воздух. Хотим, чтобы организация менялась, но чтобы лично нас эти изменения не задели. Власть, которая просто раздаёт утешение, делает вид, что все эти желания можно совместить без потерь. Власть, которая ведёт к работе, вынуждена говорить о потерях.

Поэтому власть часто выбирает более лёгкий путь. Она даёт людям то, чего они ждут, и получает за это покой. На короткое время. Начальник говорит коллективу: виноват рынок. Политик говорит гражданам: виноваты чужие. Родитель говорит ребёнку: виновата учительница. Врач говорит пациенту только то, что тот хочет услышать. Консультант приносит красивую схему, где всё выглядит управляемым. Все немного успокаиваются. Напряжение падает. Кажется, что дело сдвинулось.

Но если причина не тронута, покой становится дорогим. Система продолжает жить старым способом и накапливает долг. Потом счёт приходит сразу за несколько лет.

Чтобы понять власть, полезно смотреть не только на того, кто приказывает, но и на тех, кто ждёт приказа. Человек в должности ограничен нашим поручением. Мы говорим: защищай нас, но не заставляй нас меняться слишком сильно. Улаживай споры, но не вытаскивай наружу старую обиду. Давай направление, но такое, чтобы оно не требовало отказаться от привычных выгод. Сохраняй порядок, но решай вопросы, которые этот порядок сам породил.

В этом противоречии и живёт руководитель. Чем выше должность, тем больше к нему требований, и тем меньше он свободен. Со стороны кажется наоборот. Чем выше человек поднялся, тем шире его возможности. Отчасти верно. У него больше ресурсов, больше внимания, больше права вмешиваться. Но вместе с этим он получает плотную сеть ожиданий. Его речь толкуют до интонации. Его молчание тоже толкуют. Любое движение вызывает вопрос: чьи интересы он задел, кого обошёл, кому подал знак, кого защитил, кого бросил.

Молодой начальник часто этого не понимает. Ему кажется, что теперь, получив должность, он наконец сделает то, что давно считал правильным. Он входит в кабинет с планом. В первый день говорит резко и честно. Во второй день меняет порядок. Через неделю узнаёт, что половина людей обижена, другая половина ждёт, чем всё кончится, третья половина уже обсуждает его неосторожность с теми, кто может его остановить. Он удивляется: почему они сопротивляются хорошим изменениям? Потому что он не увидел цену, которую эти изменения требуют от людей. И ещё потому, что власть ему дали не для его внутренней правоты, а для определённой услуги. Если услуга в глазах людей перестаёт выполняться, доверие слабеет.

С этим сталкивается не только начальник. Врач, который говорит пациенту, что таблетка не решит вопроса, а надо менять образ жизни, рискует потерять благодарность пациента. Учитель, который не поддаётся просьбе поставить оценку повыше, рискует стать жестоким в глазах родителей. Мэр, который сообщает городу, что старый район нельзя сохранить в прежнем виде и одновременно сделать безопасным, получает протест с двух сторон. Священник, который не только утешает, но и требует признать вину, может услышать, что он забыл о милосердии.

Власть всегда содержит обещание услуги. Защита, порядок, направление, справедливое распределение, смысл. Если человек в позиции власти перестаёт давать хоть что-то из этого набора, его начинают шатать. Иногда справедливо. Иногда потому, что он делает как раз нужную работу.

Сложность в том, что со стороны эти случаи похожи. Не всякий непопулярный руководитель говорит правду. Есть люди, которые прикрывают грубость словами о необходимости. Есть начальники, которые называют сопротивлением любую разумную критику. Есть реформаторы, которые не желают видеть людей, а видят только схему. Есть политики, для которых разговор о трудном будущем служит удобным способом переложить вину на граждан. Поэтому нельзя оправдывать всякое давление тем, что люди якобы не готовы к переменам.

Вопрос надо ставить иначе. Помогает ли власть людям лучше видеть действительность? Даёт ли она место разным взглядам, особенно неприятным? Удерживает ли конфликт в пределах, где люди ещё способны думать, а не только защищаться? Возвращает ли ответственность тем, кто хочет от неё избавиться? Не прячет ли она собственную выгоду за словами о порядке?

Когда человек в должности задаёт себе такие вопросы, он сразу теряет часть самоуверенности. И это полезная потеря. Самоуверенная власть легко путает послушание с работой. Люди пришли на совещание, значит, участвуют. Подписали план, значит, согласны. Замолчали, значит, приняли. На деле они могли просто оценить риск и решить не высовываться. В комнате стало тихо, но работа не началась.

Я видел совещания, где начальник говорил почти без перерыва час. Он был умён, подготовлен, знал цифры, мог ответить на любой вопрос. Формально всё выглядело сильно. Но люди выходили из комнаты с тем же, с чем вошли: с привычкой ждать, когда он сам всё придумает. Он считал, что ведёт их. На самом деле он ещё крепче привязывал их к себе. Его власть росла, способность организации думать падала.

Есть другой тип руководителя. Он не спешит закрывать каждую паузу. Он слушает не только того, кто говорит красиво, но и того, кто мешкает. Он возвращает вопрос группе. Не из лени. Он понимает, что если решение должно изменить поведение многих, эти многие должны участвовать не как зрители. Иногда он знает ответ на техническую часть, но всё равно не забирает всю задачу себе. Потому что настоящая трудность лежит не в его голове, а в привычках людей.

Такой руководитель часто кажется менее решительным. Особенно в культуре, где привыкли ценить быстрый приказ. Но выдержка не равна слабости. Бывает слабость, которая прячется за обсуждениями, и бывает сила, которая умеет не хватать задачу раньше времени. Различить их трудно. Но можно смотреть на результат: становятся ли люди взрослее в отношении проблемы или только дольше говорят вокруг неё.

Власть любит ясность. Ей нужно говорить, где граница, кто за что отвечает, какие правила действуют. Без этого всё расплывается. Но когда ясность превращается в преждевременную определённую, она душит обучение. В новой ситуации сначала приходится терпеть некоторую неясность. Не бесконечно. Не ради тумана. Но достаточно долго, чтобы увидеть, что прежние названия не подходят.

В компании говорят: у нас проблема с продажами. Приходит новый коммерческий директор, меняет скрипты, вводит штрафы, увольняет слабых. Через квартал показатели немного поднимаются, потом снова падают. Почему? Потому что слово продажи прикрыло более широ-

кую беду. Продукт устарел, сервис раздражает клиентов, производство срывает сроки, владельцы хотят роста без инвестиций, менеджеры давно не верят обещаниям сверху. Если власть принимает первое удобное название проблемы, она получает право действовать быстро. Но скорость тут становится частью ошибки.

То же бывает в государстве. Беспорядки называют вопросом полиции. Бедность называют вопросом пособий. Плохое образование называют вопросом программы. Коррупцию называют вопросом наказания. В каждом случае есть техническая часть. Нужна полиция, нужны пособия, нужны программы, нужны суды. Но если на этом остановиться, власть превращает сложную общественную работу в набор мер, которые должны успокоить людей до следующего взрыва.

Люди внизу тоже участвуют в этом сокращении. Мы любим простые имена для сложной боли. Они дают нам чувство, что мы знаем, что делать. Назвал врага, потребовал решения, успокоился. Поэтому у власти всегда есть соблазн поддержать такое имя. Оно удобно для речи, для плаката, для отчёта, для вечернего выпуска новостей. Но плохое имя проблемы ведёт к плохой работе.

Хорошая власть иногда начинается с неприятной фразы: мы пока не знаем достаточно. В устах слабого человека эта фраза звучит как бегство. В устах ответственного человека она должна сопровождаться действиями: кого слушаем, какие факты проверяем, где спорим, какие решения нельзя откладывать, а какие нельзя принимать вслепую. Незнание само по себе не добродетель. Добродетелью может быть честная работа с тем, что ещё не понято.

Есть ещё одна важная вещь. Власть не только решает задачи. Она даёт людям место. В любой группе люди хотят понимать, кто они здесь. Кто имеет право говорить первым. Кто отвечает за ошибку. Кто может возразить. Кто новичок. Кто старший. Кто свой. Кто чужой. Когда этот порядок совсем неясен, тревога растёт. Люди начинают бороться за место, даже если говорят о деле.

В маленьком коллективе это видно сразу. Десять человек собираются для нового проекта. Формального начальника нет. Первые встречи уходят не на задачу, а на выяснение положения. Один говорит слишком много. Другой шутит, чтобы снизить напряжение. Третий молчит, но после встречи пишет длинные сообщения. Четвёртый пытается подвести итог, хотя его никто не просил. Так группа ищет форму. Рано или поздно она кому-то отдаст право направлять разговор. Иногда тому, кто компетентен. Иногда тому, кто увереннее всех. Иногда тому, кто меньше всех раздражает.

Если формальный руководитель не понимает этой потребности в месте, он может потерять управление ещё до начала работы. Он говорит о целях, а люди заняты статусом. Он просит идей, а они считают, безопасно ли говорить. Он удивляется пассивности, но не видит, что группа не знает правил риска. В такой ситуации власть должна сначала создать достаточно ясную площадку: зачем мы здесь, что можно обсуждать, где границы, как принимаем решения, что будет с несогласием.

Но и тут есть мера. Избыточный порядок убивает инициативу. Когда каждый шаг расписан, люди перестают думать за пределами инструкции. Они могут быть дисциплинированными, даже очень. Но при первой новой беде будут ждать поправки к инструкции. Власть, которая всё регулирует, получает послушание и теряет живую способность системы отвечать на неожиданное.

Зрелая власть отличается не тем, что меньше управляет. Она управляет точнее. Где пожар, она командует. Где спор о ценностях, она не подменяет спор приказом. Где нужна экспертиза, она привлекает специалиста. Где нужна ответственность участников, она не даёт им спрятаться за специалистом. Где люди перегреты, она снижает температуру. Где все слишком довольны собой, она поднимает вопрос, от которого хотелось уйти.

Это похоже на работу врача, но только отчасти. Пациент приходит и просит: сделайте, чтобы не болело. Врач обязан облегчить боль, если может. Но хороший врач ещё спрашивает, о чём боль сообщает. Власть в обществе тоже часто получает просьбу снять симптом. Забастовку, жалобу, конфликт, падение продаж, скандал, отток людей, усталость. Симптом надо уважать. Но если лечить только его, болезнь учится прятаться.

Кто-то скажет: люди не любят, когда их заставляют думать о неприятном. Конечно. И человек у власти тоже не любит. Он тоже живой. Ему хочется, чтобы его уважали, чтобы в комнате не вздыхали при его появлении, чтобы его решения не разбирали злорадно, чтобы вечером дома он мог сказать себе: сегодня я сделал что-то полезное. Поэтому он легко начинает путать пользу с одобрением. Одобрение приходит быстрее. Польза иногда видна только спустя время, да и то не всем.

Отсюда рождается привычка власти торговать покоем. Она берёт у людей тревогу и возвращает им обещание. Иногда обещание честное. Иногда нет. Если обещание связано с реальной работой, оно может держать людей. Если обещание заменяет работу, оно становится обманом, даже когда произносится искренне.

Искренность вообще переоценена в вопросах власти. Человек может совершенно искренне верить, что знает выход, и вести людей в тупик. Может искренне любить народ, коллектив, семью, организацию и именно поэтому не говорить им правду. Может искренне считать себя смелым, потому что громко ругает внешнего врага, но не иметь смелости назвать внутреннюю привычку, которая разрушает дело изнутри.

Ответственная власть проверяет не только намерение. Она проверяет диагноз. Что мы считаем причиной? Какие факты не укладываются в нашу версию? Кому выгодно, чтобы мы смотрели именно сюда? Чьи голоса отсутствуют? Что случится, если мы ошиблись? Какие потери мы скрываем за красивым словом?

Такие вопросы раздражают. Они замедляют. Их легко назвать болтовнёй. Но без них власть становится производителем уверенных ответов. А уверенный ответ на плохо понятый вопрос может быть опаснее молчания.

Посмотрите на обычный спор между руководителем и коллективом о переменах. Руководитель говорит: мы должны стать гибче. Коллектив слышит: от вас будут требовать больше за те же деньги. Руководитель говорит: надо повысить ответственность. Люди слышат: ошибки будут сбрасывать вниз. Руководитель говорит: рынок изменился. Люди слышат: начальство опять не признает своих просчётов. И все частично правы, потому что слова власти редко бывают пустыми. За ними всегда стоит распределение риска.

Если руководитель не обсуждает риск, он теряет доверие. Люди могут подчиниться, но будут защищаться. Они начнут выполнять изменения так, чтобы сохранить прежнюю жизнь. На бумаге всё поменяется. В действительности появятся новые названия для старых привычек.

Поэтому власть, которая хочет вести к настоящей работе, должна говорить о цене. Не драматично, не с наслаждением, не как проповедник, которому приятно пугать. Просто честно. Вот что мы можем потерять. Вот что уже теряем, хотя делаем вид, что всё нормально. Вот кто заплатит первым. Вот кого надо защитить. Вот где я сам готов рисковать. Вот где я прошу риска от вас и почему не могу взять его вместо вас.

Последняя фраза особенно трудна. Человек в должности хочет казаться тем, кто может взять всё на себя. Это приятно ему и удобно другим. Но есть работа, которую нельзя забрать у людей. Нельзя вместо коллектива научиться разговаривать о плохом качестве. Нельзя вместо родителей выработать отношение к требовательности. Нельзя вместо граждан решить, сколько свободы они готовы обменять на безопасность. Нельзя вместо организации признать, что прежний успех стал препятствием.

Можно создать условия. Можно держать рамку. Можно защищать меньшинство от расправы. Можно ограничивать разрушительный шум. Можно принести данные. Можно назвать противоречие. Можно принять часть удара. Но нельзя прожить за других их часть перемены.

Многие руководители ломаются именно здесь. Они либо начинают всё делать сами, либо обижаются на людей за пассивность. Оба пути понятны, оба плохи. Делать всё самому значит воспитывать зависимость. Обижаться значит отказываться от своей роли. Люди часто будут пассивны в начале трудной работы. Они привыкли, что начальник решает. Они боятся цены. Они не верят, что их участие что-то изменит. Иногда у них есть основания не верить. Задача власти не в том, чтобы восхищаться их зрелостью, которой пока нет, а в том, чтобы постепенно возвращать им участие без унижения и без игры в демократию ради вида.

Тут важен темп. Если дать слишком мало напряжения, ничего не изменится. Если дать слишком много, люди уйдут в защиту. Они начнут искать виноватых, высмеивать инициатора, требовать простого приказа, спорить о мелочах, вспоминать старые обиды. Всё это способы снизить тревогу. Власть должна замечать их не как личное оскорбление, а как сигнал: температура стала слишком высокой или работа подошла к месту, где есть настоящая потеря.

Иногда надо остановиться и объяснить рамку заново. Иногда надо сузить вопрос. Иногда дать людям факт, от которого нельзя отвернуться. Иногда, наоборот, признать их страх, чтобы они перестали доказывать, что страх разумен. Иногда нужно убрать со сцены человека, который превращает разговор в драку. Иногда нужно вернуть на сцену того, кого все обходят, потому что именно он видит неприятную часть реальности.

Власть в этом смысле похожа на регулировщика давления. Слишком мало давления, и система спит. Слишком много, и она взрывается или каменеет. Но регулировать давление можно только тогда, когда сам не полностью захвачен общей тревогой. А это трудно. Человек в позиции власти стоит под взглядами. Его торопят, обвиняют, хвалят, соблазняют, пугают, уговаривают, проверяют. Ему приписывают больше сил, чем у него есть, а потом злятся, когда он оказывается человеком.

Чтобы не утонуть в этих ожиданиях, ему нужно время от времени отходить на расстояние. Не физически обязательно, хотя иногда и физически тоже. Нужно увидеть всю сцену: кто говорит, кто молчит, где напряжение падает слишком быстро, кто выиграл от нового объяснения, какая тема исчезла, почему все вдруг согласились, что теперь стало нельзя спрашивать. Внутри спора это почти не видно. Внутри спора хочется победить или оправдаться.

Человек без власти тоже может делать такую работу. Иногда ему даже легче видеть, потому что на него меньше смотрят как на источник ответа. Но ему труднее действовать, потому что у него меньше защиты. Формальная власть даёт площадку, микрофон, право созывать, доступ к информации, возможность остановить нарушение. Она же делает человека мишенью. Не имея власти, можно поднять вопрос, который начальник не решается поднять. Но тогда надо понимать риск. Система не любит тех, кто увеличивает напряжение без разрешения.

Поэтому разумный человек, действующий снизу или сбоку, не должен путать смелость с прямолинейностью. Сказать правду в лоб иногда нужно. Но часто это просто способ быстро потерять влияние и потом гордо объяснять себе, что все трусы. Куда труднее найти язык, на котором вопрос услышат, выбрать момент, связать неприятную мысль с ценностями группы, показать, что речь не о личной атаке, а о работе, которую всё равно придётся делать.

Власть сверху и инициатива снизу нуждаются друг в друге. Верх без нижних голосов слепнет. Низ без хоть какой-то защиты сверху быстро устаёт или радикализуется. В здоровой организации руководитель не только терпит несогласие, но и строит для него законное место. Не всякое несогласие умно. Не всякая критика добросовестна. Но если для трудных голосов нет места, они либо уходят, либо превращаются в подполье, либо взрываются в самый плохой момент.

Есть руководители, которые говорят: моя дверь всегда открыта. Это хорошая фраза, но слабая гарантия. Люди смотрят не на дверь, а на последствия. Что случилось с тем, кто в прошлый раз сказал неприятное? Его услышали или сделали проблемным человеком? С ним спорили по существу или стали обсуждать его характер? После его слов что-то проверили или только поблагодарили за активную позицию? Культура власти складывается из таких мелких последствий.

Авторитет нельзя свести к страху. Страх может дать повиновение, но плохо даёт ответственность. Человек, который боится, старается угадать желание начальника и прикрыть себя. Он может работать много, даже слишком много, но его ум занят безопасностью. Там, где нужна новая работа, страх быстро становится дорогим. Люди скрывают ошибки, приносят хорошие новости, задерживают плохие, украшают цифры, ждут сигнала. Руководитель оказывается в комнате зеркал, где все отражают ему то лицо, которое он хочет видеть.

Но и любовь к начальнику не спасает. Когда коллектив слишком хочет нравиться руководителю, он тоже теряет способность спорить. Все улыбаются, кивают, подхватывают любимые слова, заранее знают правильный ответ. Руководитель может принять это за доверие. На деле это другая форма зависимости. Власти полезно, когда её уважают. Опасно, когда её берегут от реальности.

Настоящий авторитет держится на более трезвой основе. Люди видят, что человек в позиции власти понимает услугу, которую должен выполнять, но не продаёт им дешёвое успокоение. Он способен принять решение, когда решение нужно. Способен признать неопределённость, когда она есть. Способен выдержать недовольство, не превращая каждого недовольного во врага. Способен различить атаку на себя и сигнал о проблеме. Способен защищать порядок и при этом менять порядок, если он мешает делу.

Такой авторитет не появляется из одной речи. Он копится. Его дают не раз и навсегда, а снова и снова. Сегодня люди доверили вам трудный разговор. Завтра посмотрели, не наказали ли вы того, кто говорил честно. Потом заметили, что вы не присвоили чужую идею. Потом увидели, что вы не спрятались, когда решение ударило по вам самим. Потом услышали, что вы не обещали невозможного. Из этих наблюдений вырастает запас доверия. В тяжёлый момент он позволяет вам сказать людям больше, чем они хотели бы слышать.

Но запас доверия тратится быстро. Иногда неизбежно. Руководитель, который поднимает настоящую проблему, почти всегда теряет часть популярности. Вопрос не в том, как избежать потерь. Вопрос в том, ради чего они понесены и остаётся ли связь с людьми. Если власть только обжигает, люди отвернутся. Если только гладит, они не двинутся. Между этими крайностями и проходит трудная работа.

Мне кажется, многие ошибки власти происходят от желания выглядеть цельной. Человек боится показать сомнение, потому что сомнение примут за слабость. Боится признать чужую правоту, потому что это якобы уменьшит его вес. Боится сказать, что прошлое решение было неполным. В итоге он защищает образ. А образ начинает руководить вместо него.

Живая власть не обязана быть театром непогрешимости. Она обязана быть надёжной. Надёжность не в том, что человек всегда прав. Надёжность в том, что он не бежит от проверки, не меняет правила тайком, не бросает людей в трудную минуту, не превращает собственный страх в чужую вину. Такая власть может ошибаться и всё равно сохранять основание для работы.

Вернёмся к простому определению: власть есть доверенное право выполнить услугу. В нём слышна трезвость. Никто не получает власть просто потому, что он лучше других. Даже если он умнее, опытнее, смелее. Ему дают власть для дела. И это дело всегда надо уточнять. Какую услугу от меня ждут? Какая услуга действительно нужна? Где ожидания людей разумны? Где они ведут нас к уклонению? Что я обязан сделать сам? Что обязан вернуть тем, кто хотел бы переложить это на меня?

Такой разговор с собой неприятен. Он мешает наслаждаться должностью. Но без него должность быстро становится либо пьедесталом, либо клеткой. На пьедестале человек начинает верить, что его взгляд и есть действительность. В клетке он делает только то, что от него требуют ожидания. В обоих случаях руководство исчезает. Остаётся либо самолюбование, либо обслуживание чужой тревоги.

Власть нужна. Без неё мы не обойдёмся. Но если мы хотим, чтобы она помогала нам взрослеть, а не только успокаивала, надо честнее смотреть на собственную роль в её создании. Мы сами поднимаем людей над собой, сами просим их решить то, что не хотим решать вместе, сами злимся, когда они не дают лёгкого выхода, сами свергали вчерашних спасителей, потому что они не смогли отменить цену жизни.

Следующий раз, когда в комнате все повернутся к одному человеку и будут ждать ответа, стоит заметить не только его лицо. Стоит заметить общий взгляд. В этом взгляде уже заключён договор. Мы отдаём тебе право говорить за нас. Защити нас. Укажи путь. Сними тревогу. Не трогай слишком больно. И если этот человек действительно собирается руководить, а не только сохранять своё место, ему придётся нарушить часть этого безмолвного договора. Осторожно, не из высокомерия, не ради красивой позы. Просто потому, что некоторые задачи нельзя решить, пока люди требуют от власти избавить их от самой работы.

### Глава 3. Работа, которую нельзя передать наверх

Самая удобная ошибка начинается с простой фразы: пусть решит начальник. В ней есть спокойствие, почти домашнее. Человек произнес ее, отодвинул бумагу, налил себе чай и почувствовал, что теперь дело находится там, где ему и место. Наверху. У тех, кому платят больше, кто сидит в отдельном кабинете, кто выступает на собраниях и делает вид, будто видит дальше остальных.

Иногда это правда. Сломался лифт, надо вызвать мастера. В отчете не сходятся цифры, надо поднять первичные документы. Появился пожар, нужно тушить пожар. В таких случаях власть полезна именно тем, что сокращает путь. Кто-то знает порядок, у кого-то есть право принять решение, у кого-то лежит ключ от щитка. Люди не обязаны каждый раз собирать вече, чтобы заменить перегоревшую лампу.

Но есть другой сорт трудностей. Они выглядят как обычные неисправности, пока к ним не подойдешь ближе. У отдела падают результаты, хотя люди работают не меньше. В городе растет раздражение, хотя дороги ремонтируют и отчеты пишутся исправно. В семье все вежливы, но разговоров по существу давно нет. В партии есть программа, но нет доверия. В больнице есть оборудование, но пациенты уходят с чувством, что их не услышали. На бумаге система живет. В жизни она все чаще спотыкается.

В такой ситуации начальник может дать приказ, и приказ даже принесет облегчение. На неделю, на месяц, иногда на год. Он может поменять график, назначить ответственного, усилить контроль, придумать новое название для старого совещания. Все это создает впечатление движения. Люди заняты, почта кипит, в календаре нет свободных окон. Потом выясняется, что главное осталось там же. Все ждут решения, которое снимет с них необходимость менять собственные привычки.

Вот здесь и начинается работа, ради которой вообще стоит говорить о лидерстве. Не о должности. Не о красивой речи. Не о способности собрать вокруг себя благодарные лица. А о том, что кто-то помогает людям взяться за трудный вопрос, от которого они уже научились отворачиваться.

Эта работа неприятна тем, что ее нельзя выполнить за других. Можно открыть окно, но нельзя вдохнуть вместо другого человека. Можно поставить вопрос на стол, но нельзя заставить всех честно его рассмотреть одной только командой. Можно временно остановить ссору, но нельзя приказом создать доверие. Можно снять директора, но нельзя одним кадровым решением научить организацию думать о клиентах, если она много лет думала только о процедуре.

Мне доводилось видеть, как умные люди в таких обстоятельствах ведут себя почти одинаково. Сначала они требуют ясности. Потом требуют плана. Потом требуют имени виновного. Если виновный найден, в комнате становится легче. Лица разглаживаются. Появляется ощущение, что мир снова устроен понятно. Есть проблема, есть причина, есть человек, которого можно убрать или пристыдить. Иногда виновный действительно виноват. Чаще он просто оказался удобным местом, куда все сложили свой страх.

Власть часто получает именно такой заказ: сделай так, чтобы нам стало легче. Не обязательно лучше. Легче. Убери тревогу, сократи неопределенность, скажи, что делать, верни нам прежнюю картину мира. Мы обещаем тебе уважение, лояльность, аплодисменты, иногда голоса на выборах. Только не заставляй нас слишком долго смотреть на то, что мы сами участвуем в создании этой беды.

Тот, кто принимает этот заказ без оговорок, может быть очень популярным. Он будет говорить уверенно, быстро называть врагов, обещать порядок, предлагать простые меры. Он будет похож на человека действия. Но если сама трудность требует от людей обучения, отказа

от привычных выгод, пересмотра отношений и ценностей, такая уверенность начинает вредить. Она усыпляет именно тогда, когда надо проснуться.

Руководитель больницы может объявить, что жалобы пациентов связаны с плохой работой регистратуры. Регистратуру накажут. Несколько сотрудников уйдут. Новые будут улыбаться первые две недели. Но если врачи не разговаривают между собой, если медсестры боятся сообщать о сбоях, если пациент для системы остается помехой в расписании, регистратура не спасет дело. Она только первой встречает раздражение, которое рождается глубже.

Директор школы может решить, что низкие результаты учеников объясняются слабой дисциплиной. Введут форму, запретят телефоны, усилят контроль на входе. Часть проблем действительно уменьшится. Но если дети не понимают, зачем им учиться, если учителя выгорели, если родители считают школу камерой хранения для подростков, если хороший разговор между взрослыми давно заменен взаимными обвинениями, одной дисциплиной школу не поднять.

В организации может появиться модная программа изменений. Ее назовут обновлением, переходом, трансформацией, еще как-нибудь. Будут плакаты, встречи, дорожные карты. Потом сотрудники тихо переведут новое на старый язык. Старый способ работы наденет свежую одежду. Все научатся произносить новые слова и оставят прежние привычки. Такое случается не из глупости. Люди защищают порядок, который знают. Он может быть плохим, но в нем понятно, как выживать.

Поэтому главный вопрос звучит грубо: какую именно работу люди должны сделать сами? Не какой приказ надо издать. Не кого надо заменить. Не какую схему нарисовать на доске. А что должно измениться в их поведении, ожиданиях, взаимных обязательствах, представлениях о хорошем результате.

Если на этот вопрос не ответить, управление превращается в борьбу с дымом. Дым раздражает, его видно, он щиплет глаза. Но огонь может быть в другом помещении. Опытный человек не успокаивается только потому, что дым на минуту рассеялся. Он ищет, где тлеет.

В трудной работе почти всегда есть потери. Вот почему люди сопротивляются даже разумным решениям. Когда мы говорим, что организация должна измениться, это звучит прилично. На практике кто-то теряет привычную власть. Кто-то теряет удобное неведение. Кто-то должен признать, что его опыт больше не дает готовых ответов. Кто-то должен начать слушать тех, кого раньше считал шумом. Кто-то должен меньше говорить о принципах и больше отвечать за последствия.

Нельзя мобилизовать людей на такую работу, делая вид, что потерь не будет. Это один из самых частых обманов в публичной жизни и в управлении. Всем обещают перемены без боли. Новый порядок без отказа от старых выгод. Обновление без неприятных разговоров. Рост без риска. Уважение без пересмотра поведения. Люди, конечно, хотят верить. Я и сам хотел бы верить, если бы не видел слишком много обратного.

Человек в позиции власти стоит между двумя требованиями. От него ждут защиты от тревоги и одновременно нуждаются в том, чтобы он не снял тревогу слишком рано. Это тонкая вещь. Если давление слишком велико, люди ломаются, закрываются, ищут врага, убегают в формальность. Если давления мало, они возвращаются к привычной спячке. Значит, задача состоит не в том, чтобы быть жестким или мягким. Задача состоит в том, чтобы держать напряжение в пределах, где люди еще способны думать и уже не могут делать вид, что ничего не происходит.

Это похоже на работу врача, который не должен ни напугать пациента до оцепенения, ни успокоить его ложью. Скажи слишком резко, пациент перестанет слышать. Скажи слишком ласково, он не изменит образ жизни. Хороший разговор не всегда приятен. Он дает человеку достаточно правды, чтобы начать действовать, и достаточно опоры, чтобы не убежать от этой правды.

В обществе и организации происходит то же самое. Люди выдерживают трудный разговор, если видят, что их не бросают. Они могут спорить, злиться, защищаться, но остаются в комнате, когда понимают: вопрос относится к делу, правила хоть как-то защищают участников, а тот, кто ведет разговор, не наслаждается чужим унижением.

Многие путают это с умением проводить совещания. Совещание можно провести идеально и ничего не сдвинуть. Повестка соблюдена, протокол разослан, все поблагодарили друг друга за конструктивность. А главный конфликт обошли стороной. Никто не назвал, что один отдел живет за счет работы другого. Никто не сказал, что стратегия не совпадает с бюджетом. Никто не спросил, почему самые честные люди в системе давно молчат.

Настоящее совещание иногда выглядит хуже. В нем больше пауз, меньше гладких формулировок, кто-то раздражен, кто-то говорит неуклюже. Но там появляется материал, с которым можно работать. Люди перестают прятать проблему под словами. Они еще не решили ее, зато перестали делать вид, что она снаружи.

Для этого нужна особая честность к роли власти. Власть может созвать людей, дать им время, защитить разговор от немедленного распада, ограничить тех, кто давит силой или статусом, вернуть внимание к вопросу. Но власть не должна красть у людей их часть работы. Когда руководитель слишком быстро предлагает ответ, он часто получает благодарность и одновременно ослабляет систему. Все снова привыкают смотреть на него. Он становится умнее всех, а остальные становятся зрителями.

Иногда руководителю приходится буквально удерживать себя от ответа. Его спрашивают: что делать? Он знает несколько вариантов. Он мог бы сказать. И в техническом вопросе должен сказать. Но если вопрос связан с общей привычкой уходить от ответственности, прямой ответ может стать очередным способом ухода. Тогда полезнее спросить: а что вы уже пробовали, о чем молчите, чьи интересы мы не учитываем, кто заплатит цену за каждое из решений?

Такой способ раздражает. Люди могут решить, что руководитель слаб, некомпетентен или хитрит. Они хотели ясности, а получили вопрос. Особенно тяжело это дается культурам, где начальник обязан знать. Там вопрос от начальника звучит как признание поражения. Но иногда именно вопрос возвращает работу тем, кому ее и надо сделать.

Есть разница между тем, чтобы бросить людей в хаос, и тем, чтобы вернуть им ответственность. Бросить в хаос легко. Достаточно сказать: разбирайтесь сами. Вернуть ответственность труднее. Нужно обозначить границы, объяснить ставку, показать факты, назвать конфликт, дать время, удержать разговор, не позволить сильным заткнуть слабых и не позволить слабым спрятаться за обиду.

Когда я говорю о фактах, я не имею в виду сухую веру в таблицы. Таблицы тоже умеют лгать, особенно когда их делают для начальства. Факт в сложной системе часто приходит из нескольких мест сразу. Из цифр, из жалоб, из молчания, из ухода хороших людей, из резкого смеха на фразе, которая формально была нейтральной. Надо уметь смотреть не только на официальный экран, но и на то, что происходит по краям.

В одной компании все знали, что новый продукт задерживается из-за технических проблем. Так говорили на презентациях. Потом оказалось, что техника была только частью дела. Инженеры не доверяли продавцам, продавцы обещали клиентам то, чего продукт не мог дать, руководство боялось признать, что первоначальный срок был политическим, а не рабочим. Техническая проблема была удобной вывеской. Под ней лежал конфликт интересов и страха.

Можно было нанять еще инженеров. Можно было поставить еще одну систему контроля. Часть пользы от этого была бы. Но главная работа состояла в другом: перестать продавать невозможное, изменить порядок обещаний клиентам, научить команды раньше поднимать плохие новости, а руководству признать, что наказание за правду обходится дороже самой правды. Это уже не техника. Это изменение правил жизни.

Люди редко благодарят за такую постановку вопроса сразу. Скорее они начинают защищаться. Продавцы говорят, что без сильных обещаний рынок не возьмешь. Инженеры говорят, что их опять делают крайними. Руководство говорит, что все компании живут под давлением сроков. Каждая фраза имеет долю правды. Поэтому работа и трудна. Нельзя просто выбрать одну правду и объявить остальные ложью.

Лидерство в таких случаях требует собрать разные правды в одном месте и не дать им сразу уничтожить друг друга. Пусть продавец услышит, как его обещание превращается в ночную работу инженера. Пусть инженер услышит, почему клиент не готов ждать идеального продукта бесконечно. Пусть руководитель услышит, какую цену платят люди за его бодрую фразу на внешней встрече. Не для взаимного обвинения. Для того, чтобы система увидела себя целиком.

Слово система часто звучит холодно. За ним будто прячут живых людей. Но в трудной работе оно полезно. Оно напоминает, что поведение одного человека обычно поддержано поведением других. Начальник давит, потому что от него ждут результата без плохих новостей. Подчиненный молчит, потому что прошлый раз правду наказали. Клиент требует невозможного, потому что ему это уже пообещали. Все недовольны, и каждый может честно объяснить, почему иначе он не мог.

Если искать только злую волю, мы быстро найдем удобного обвиняемого и успокоимся. Если смотреть системно, спокойствия будет меньше, зато появится шанс. Потому что систему можно менять не проповедью, а изменением связей, правил, сигналов, наград и разговоров. Нельзя приказывать людям доверять. Можно перестать наказывать за раннее сообщение о проблеме. Нельзя приказывать отделам сотрудничать. Можно перестать премировать их за победу друг над другом.

При этом разговор о системе не должен освобождать человека от ответственности. Бывает и трусость, и корысть, и лень, и жестокость. Бывает прямое вранье. Но даже с ними полезно спрашивать, почему именно здесь они стали выгодными. Что в порядке работы делает молчание разумным, правду опасной, показуху прибыльной, а осторожного человека похожим на помеху?

Трудные вопросы почти всегда касаются ценностей. В спокойное время ценности висят на стене. Честность, качество, уважение, безопасность, служение, развитие. Хорошие слова. Они никому не мешают, пока не приходится выбирать. Потом выясняется, что качество конфликтует со скоростью, безопасность с прибылью, уважение с необходимостью сказать неприятное, развитие с привычным положением опытных людей. Вот тогда ценности перестают быть плакатом.

Работа начинается в момент выбора. Что важнее сейчас? Чем мы готовы заплатить? Кто будет платить? Что мы больше не будем обещать? От чего откажемся не на словах, а в расписании, бюджете, кадровом решении, ежедневной привычке? Если эти вопросы не заданы, ценности остаются украшением.

Власть может помочь тем, что сделает выбор видимым. Не спрятанным в кулуаре, не утопленным в отчете, а видимым для тех, кого он касается. Это не значит, что все должны решать все. Такая романтика быстро губит дело. Но те, кому придется менять поведение, должны понимать смысл, цену и свою часть ответственности. Иначе они станут исполнять форму, оставляя содержание нетронутым.

Есть еще одна ловушка: желание начать с единства. Руководитель собирает людей и говорит, что нам нужно объединиться. Звучит красиво. Но преждевременное единство часто означает, что острые различия опять убирают под ковер. Люди кивают, потому что не хотят выглядеть разрушителями. Потом расходятся и продолжают старую борьбу, только тише.

Иногда сначала нужно не единство, а честное различие. Кто чего боится? Кто что теряет? Кто какую часть реальности видит лучше других? Где наши цели противоречат друг другу? Не

всякий конфликт полезен, но отсутствие открытого конфликта в сложном деле часто означает не мир, а запрет на разговор.

Конфликт надо удерживать в рабочей форме. Это отдельное умение. Если его отпустить, он превращается в драку статусов, обид и старых счетов. Если его задушить, люди теряют материал для обучения. Рабочий конфликт отличается тем, что в нем можно спорить о важном и при этом оставаться в общем деле. Не любить друг друга, не соглашаться во всем, не улыбаться для фотографии, а оставаться в деле.

Для этого нужны границы. Нельзя унижать. Нельзя подменять вопрос личной расправой. Нельзя ссылаться на тайное большинство. Нельзя превращать одну ошибку в приговор человеку. Нельзя говорить бесконечно, не отвечая за предложение. Эти правила кажутся скучными, но без них серьезный разговор быстро захватывают самые громкие или самые обиженные.

Человек, который ведет такую работу, должен постоянно следить за температурой. Когда в комнате слишком жарко, люди перестают думать. Они уже не слушают смысл, они ищут, как спастись. Кто-то нападает, кто-то шутит, кто-то уходит в телефон, кто-то начинает подробно обсуждать мелочь. Это не всегда плохие люди. Часто это люди, которым стало слишком тревожно.

Когда слишком холодно, тоже плохо. Все вежливы, никто не рискует, разговор скользит по поверхности. В протокол попадают аккуратные формулировки, но после встречи ничего не меняется. Значит, надо поднять температуру: принести неприятный факт, задать прямой вопрос, пригласить голос, который обычно не звучит, показать цену бездействия.

Рабочая температура редко устанавливается сама. Ее надо регулировать. Иногда замедлить. Иногда ускорить. Иногда остановить человека, который давит. Иногда поддержать того, кто сказал важное и теперь остался один. Иногда дать паузу. Пауза в трудном разговоре не пустота. В ней люди догоняют собственную мысль.

У музыканта есть похожее знание. Нельзя играть только громко. Нельзя все время ускоряться. Тишина нужна не для отдыха от музыки, а для того, чтобы следующая нота имела вес. В работе с людьми пауза выполняет такую же роль. Она не решает проблему. Она дает возможность не убить смысл поспешной реакцией.

Но пауза не должна становиться бегством. Есть люди, которые умеют превращать осторожность в вечную отсрочку. Давайте еще подумаем. Давайте соберем данные. Давайте вернемся к вопросу позже. Иногда это мудро. Иногда это способ ничего не делать. Разница видна по тому, приближает ли пауза к трудному решению или просто снижает давление.

Всякий раз, когда напряжение резко падает, стоит насторожиться. Может быть, найдено настоящее решение. А может быть, система нашла успокоительное. Назначили комиссию. Перенесли срок. Обвинили внешние обстоятельства. Приняли формулировку, которая всем приятна и никого ни к чему не обязывает. В комнате стало легче. Работа ушла.

Один из признаков настоящей работы состоит в том, что после нее у людей появляется конкретное неудобство. Не разрушительное, а вполне земное. Надо поговорить с тем, с кем не хочется. Надо изменить порядок дня. Надо признать ошибку перед теми, кто давно об этом говорил. Надо перестать делать красивый отчет, если он не помогает делу. Надо отказаться от любимого проекта, потому что он съедает силы. Если после большого разговора никому не стало ничего делать иначе, разговор был, скорее всего, церемонией.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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