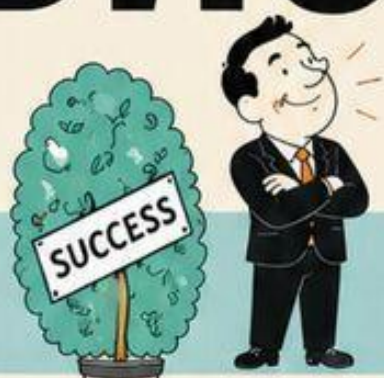


12+

Евгений Емельянов, Светлана Емельянова

# ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕСА



Евгений Емельянов

**Психология бизнеса**

«Издательские решения»

## **Емельянов Е. Н.**

Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов — «Издательские решения»,

В 1998 году сотрудниками «ШАГа» опубликована монография «Психология бизнеса». В основу книги положена идея пути, который приходится проходить попадающим в сферу бизнеса людям. Его основные вехи — это сменяющие друг друга стадии: предпринимателя, затем — менеджера, далее — инвестора и, наконец, лидера в своей нише бизнеса. Каждая из стадий — это новое испытание для развивающего свое детище бизнесмена, новые требования к его личным качествам и талантам.

# Содержание

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ                                                                        | 6  |
| ЧАСТЬ I. БИЗНЕС                                                                 | 11 |
| Глава 1. БИЗНЕС КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ                                                | 12 |
| По страницам энциклопедий. Определение природы бизнеса                          | 13 |
| Бизнес в сравнении с другими видами деятельности                                | 16 |
| Глава 2. БИЗНЕС КАК СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ИНСТИТУТ                                    | 22 |
| Штрихи истории бизнеса                                                          | 22 |
| Переломные вехи и революции в истории бизнеса                                   | 24 |
| Роль бизнеса в истории                                                          | 27 |
| Глава 3. ГРАНИЦЫ БИЗНЕСА: БИЗНЕС, КВАЗИБИЗНЕС И НЕБИЗНЕС                        | 30 |
| Бизнес — это актуальность, имеющая своим результатом получение прибыли          | 31 |
| Бизнес — это деятельность, а не сделка                                          | 33 |
| Бизнес — это юридически законная деятельность                                   | 35 |
| Часть II. ЧЕЛОВЕК БИЗНЕСА                                                       | 38 |
| Глава 4. ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА И ИСПОЛНИТЕЛИ НА СЦЕНЕ БИЗНЕСА                        | 39 |
| Глава 5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ                                                        | 44 |
| Предприниматель, предприимчивость и дух предпринимательства                     | 45 |
| Предприниматель: начало деятельности                                            | 48 |
| Путь предпринимателя                                                            | 51 |
| Глава 6. МЕНЕДЖЕР                                                               | 55 |
| Глава 7. ИНВЕСТОР                                                               | 61 |
| Глава 8. ЛИДЕР                                                                  | 65 |
| ЧАСТЬ III. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА БИЗНЕСА                            | 69 |
| Глава 9. АКТИВНОСТЬ — ГОТОВНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ В НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ — ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ | 71 |
| Активность и мотивация человека бизнеса                                         | 77 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                               | 79 |

# **Психология бизнеса**

**Евгений Николаевич Емельянов**  
**Светлана Ефремовна Емельянова**

© Евгений Николаевич Емельянов, 2026

© Светлана Ефремовна Емельянова, 2026

ISBN 978-5-0070-6305-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## ВВЕДЕНИЕ

В некогда помпезном Кремлевском дворце съездов с этажа на этаж ходили люди. В холле их встречали Баба-яга, предсказывающий судьбу шарманщик, ловкий фокусник и другие ряженые. На этажах можно было за солидную сумму метнуть в цель дартс, попытаться набросить кольца на палку в духе старых парковых аттракционов или принять участие в шоу типа «Поле чудес». Праздничные наряды большинства посетителей составляли обычные деловые костюмы, а на лицах многих сохранялась печать привычной усталости. Общее впечатление от наблюдения за ними неожиданно отлилось во фразу: «Вот те люди, которые платят налоги».

Это был февраль 1997 года, и в зале дворца собрались те, о ком чуть позже мэр Москвы сказал, что именно благодаря им город получил 40% своего бюджета, что эти люди позволили максимально смягчить в Москве угрозу безработицы, предоставив жителям больше миллиона рабочих мест, и многое другое. Вспомнил он и цитату из одного из первых подписанных им на заре открытия кооперативного движения в России документов: «Разрешить кооперативам заниматься предпринимательской деятельностью, устанавливая свободные цены на свою продукцию, но на уровне на 20% ниже, чем государственные цены». И это тоже было, и это был характерный штрих эпохи, когда все это начиналось.

Так в России было отмечено первое десятилетие малого предпринимательства. «Малого» — так как официальное начало и большому, и среднему бизнесу положили те самые кооперативы и НТТМ<sup>1</sup>, которые начали действовать в 1987 г. По сути же, в России отмечалось десятилетие возрождения новой, или, если угодно, давно и прочно позабытой «старой» экономической, социальной и психологической реальности — бизнеса.

Разумеется, значение этого события далеко превосходит величины цифр по налогам или количеству рабочих мест, хотя сами эти цифры впечатляют и говорят об очень важном обстоятельстве — предпринимательство в России состоялось и стало фактом, не считаться с которым уже невозможно. Тем более если к вкладу малого предпринимательства добавить и то, что привнес с собой «большой бизнес» с его громкими именами, впечатляющими оборотами, очевидным влиянием на политические процессы в стране. Действительное событие состоит в том, что в России возродился целый пласт общественной жизни, самостоятельная субкультура, без которой давно не мыслит себя уже практически ни одна страна. Это предпринимательство, бизнес, атмосфера, пока еще весьма слабо стимулирующая, но хотя бы уже допускающая предприимчивость, инициативу, активность, конкуренцию — все то, что десятилетиями и веками двигало вперед экономическое развитие многих государств.

Одно десятилетие — не слишком большой отрезок времени в сопоставлении с этими масштабами. Однако это достаточный срок для того, чтобы попытаться хоть как-то осмыслить происходящее в данной сфере. Пусть даже это будет лишь один из возможных разворотов темы — тот, который относится к психологии бизнеса.

Во введении традиционно принято писать, для кого предназначена книга. Вместо длинного перечня категорий людей, на которых ориентировались авторы в ходе работы, легче всего было бы привести обычный конец принятой в таких случаях фразы — «... для всех, кому интересна данная тема». Хотя главных читателей всего два: психолог, который твердо намерен работать в сфере бизнеса и потому остро заинтересован в понимании его устройства, а также бизнесмен, который уже понимает, что психологические процессы в его деле не менее важны, чем финансы, товародвижение или рынки сбыта.

---

<sup>1</sup> НТТМ — общества научно-технического творчества молодежи, получившие еще до принятия закона о кооперативной деятельности права осуществлять определенные виды предпринимательской (в терминах тех лет — «хозрасчетной») деятельности.

Не менее важен и вопрос, зачем была написана эта книга. Самый простой ответ состоит в том, что мы просто любим свою работу, которая целиком и полностью связана со сферой бизнеса, и хотим рассказать о том, что накопилось и вызрело в процессе ее осуществления. Однако задавшись вопросом, за что мы любим эту работу и почему мы гордимся ею так, как никогда не гордились в период своих занятий психологией науки или психологией семейных отношений, мы обнаружили несколько неожиданный для себя ответ.

Оказалось, что мы едва ли не впервые почувствовали реальный смысл, реальную отдачу и реальную социальную значимость этой работы. Поверьте, что мы не любим пафоса в жизни. Но то, что здесь будет сказано, может выглядеть именно так.

Нас искренне радовали интересные находки в области психологии науки и научных групп. Но это почти не имело никакого значения, потому что наука была организована таким образом, что изменить в ней реально было почти ничего невозможно. А потом она и вовсе стала умирать на глазах при более чем красноречивом пренебрежении к этому процессу со стороны государства.

Можно было глубоко и красиво работать с семейными проблемами и реально помогать отдельным людям. Но нельзя было закрывать глаза на тот факт, что среди причин жизненных неурядиц наших клиентов постоянно встречалось одно и то же — невозможность решить квартирный вопрос, разъехаться с родителями, поместить кого-то в хорошую клинику, заработать деньги для решения назревших проблем и т. д.

То, что наше общество должно было измениться, понимали практически все. Но то, как оно начало меняться, не устроило практически никого. Это оказались совсем не те изменения к лучшему, которых многие ожидали в глубине души.

Когда-то, начиная свое новое дело, мы тоже менее всего ожидали встретить именно в бизнесе надежду на позитивные перемены. Мы далеки от намерения идеализировать бизнес и все же сегодня мы уверены: едва ли не единственная конструктивная сила, от которой можно ожидать хоть каких-то перемен к лучшему в России — это бизнес.

Питаюсь до тех пор, как и многие читатели, леденящими душу историями о криминале в бизнесе, издевательскими анекдотами о «новых русских», туманными намеками на коррумпированные связи бизнеса и политики, мы были поражены, реально столкнувшись с живыми людьми бизнеса. Это были отнюдь не те несколько десятков имен, которые постоянно мелькают в прессе, но которые представляют скорее не бизнес, но лишь одно из ответвлений политики, поскольку их «дело» построено на специфическом контакте с государственными ресурсами.

Настоящими людьми бизнеса оказались десятки тысяч руководителей гораздо менее значительных по сравнению с «крупняком» кооперативов, фирм и корпораций: бывшие научные сотрудники и инженеры, военные и бухгалтеры, студенты и пенсионеры. В невероятно сложных условиях хаоса и беззакония они начинали свое дело, стремясь обрести независимость, решить свои простые семейные и личные проблемы, — и создавали маленькие, но действующие производства, насыщали рынок товарами, добираясь до крупнейших поставщиков на всех континентах мира и до напрочь заброшенных российских деревень, давали другим людям работу и заработок, ощущение стабильности, хоть какой-то уверенности в завтрашнем дне. И этот процесс продолжается, приобретая все более зримые масштабы.

Так получилось, что, в достаточной мере отведав историю классической советской эпохи, мы с первых шагов становления бизнеса в России оказались в непосредственной близости к людям и организациям, вступившим на этот тернистый путь. Нам довелось работать с комсомольцами — одновременно циниками и энтузиастами, — создававшими и разваливавшими знаменитые НТТМ. Мы пытались помогать «красным директорам» и начальникам их производств, когда повальная приватизация и развивающийся экономический кризис со всей силой ударили по их предприятиям. Мы видели первых западных предпринимателей, осваивающих фантастический для них российский рынок; бывших советских инженеров-физиков из «закры-

тых» НИИ и вузов, потерявших возможность заниматься любимой наукой и нашедших себя в предпринимательстве; спортсменов, решивших искать рекордов на новом для себя поприще; администраторов и чиновников, весьма успешно использовавших свои многочисленные связи и опыт для создания коммерческих компаний, а также «челноков», доведенных до отчаяния усугубляющейся нищетой своих семей, шаг за шагом создававших начальный капитал, свои совершенно особые «артели» и первые коммерческие объединения. В конце концов мы и сами решились испытать на себе опыт предпринимательства и продолжаем это испытание, переживая все характерные для бизнеса проблемы и трудности.

Каждый из тех, кто повстречался нам на этом пути — предприниматели-одиночки, владельцы небольших фирм, акционеры крупных банков и финансовых структур, — стал для нас нашими главными учителями в понимании многочисленных разветвлений данной темы — психологии бизнеса. И мы искренне благодарны им за это. Многое в понимании темы помогли нам осознать наши коллеги, студенты-психологи, которым в стенах Московского университета читались курсы по маркетинговому мышлению и организационному развитию в бизнесе, консультанты, посещающие семинары Консалтинг-Центра «ШАГ», и другие. Для всех этих людей главным образом и написана эта книга, и мы надеемся тем самым хоть частично выразить им свою глубокую признательность.

Данная книга — не совсем типичный учебник. Как уже отмечалось, в ее основу заложен опыт, но при этом, хочется надеяться, это и не совсем «индуктивная» работа. Поразительная особенность российского бизнеса состоит в том, что он с необыкновенной скоростью воспроизводит в себе многие тенденции, использует разнообразные механизмы и приемы, на выработку и осмысление которых в странах «классического капитализма» уходили десятилетия. Поэтому мы как консультанты часто обращаемся и многое используем из тех разработок, которые сделаны нашими коллегами во всем мире. В какой мере нам удастся при этом избежать смещения «французского с нижегородским» — судить читателю. Как бы то ни было, нас не особенно привлекали рекомендации многочисленных книг о бизнесе вообще. То, что мы находили достойным особого внимания, прежде всего относится к идеям и положениям, неоднократно на наших глазах подтверждавшим свою жизненность и эффективность в контексте развития российского бизнеса.

Разумеется, акцент на российской ситуации неизбежно привносит некоторые смещения и искажения в изложение отдельных тем, совершенно иначе выглядящих в ситуации «классического» бизнеса. Это заметно, например, при рассмотрении проблем маркетинга или построения учредительских отношений. Но в то же время эта «начальная чистота» российской ситуации, возможно, позволяет яснее увидеть те важные моменты, которые уже практически невозможно рассмотреть под многолетними наслоениями истории развития бизнеса в других странах.

Другое важное обстоятельство, которое следует отметить, — то, что сама данная тема, «психология бизнеса», как это ни может показаться странным, не является настолько разработанной, чтобы по ней можно было писать классический учебник. В библиографических разделах по теме гораздо чаще можно встретить самые разнообразные варианты связанных с ней «психологий» («психология предпринимательства», «индустриальная психология», «экономическая психология», «психология деловых отношений», «психология торговли», «психология рекламы», «психология менеджмента» и другие), чем собственно развороты темы о психологии бизнеса. Просмотр библиотечных полок и каталогов, равно как и информационных систем интернета в поисках данных о психологии бизнеса, позволил обнаружить скорее редкие вкрапления сколь-нибудь целостных исследований по данной теме, нежели развернутую систему взглядов или сформированную предметную область. Примечательно при этом, что о психологии бизнеса чаще пишут практики — консультанты, менеджеры, специалисты по управлению персоналом, — нежели классические представители академической и университетской психо-



логической науки. Об этом предстоит более обстоятельный разговор, пока же отметим главное для нас в этой связи.

Определение темы как «психологии бизнеса» для нас важно и принципиально в следующем отношении. Бизнес — весьма разносторонняя деятельность, и в ней можно найти множество самых разных психологических аспектов: личностные особенности людей и человеческие отношения, нормы и цели, способы принятия решений, самооценку и самопрезентацию, манипуляцию и альтруизм. Выстроить все это в более-менее логическую последовательность нам помогло одно принципиальное понимание, сложившееся из наблюдений за людьми бизнеса и за теми проблемами, которые все они вынуждены решать с неизбежной закономерностью, из сопоставления этих наблюдений с чтением биографий и автобиографий крупнейших имен в истории бизнеса, из книг внимательных теоретиков, обращавшихся к осмыслению специфики бизнеса, как собственно психологов, так и экономистов, маркетологов, социологов, специалистов по культурной антропологии.

Идея, которая легла в результате в основу этой книги, состоит в следующем: бизнес для людей, посвятивших себя ему, — это особый путь. Путь, который, используя известный термин А. Маслоу, можно было бы смело назвать путем самоактуализации личности, поиска человеком в себе все новых и новых ресурсов роста и личностных изменений, которых требует от него изменяющаяся по мере перехода от одной ступени к другой его деятельность в бизнесе. И в этом смысле мы вынуждены прямо противопоставить этот подход позиции известного последователя А. Маслоу Эверетта Шострома, который, на наш взгляд, столь же смело сколь и бездоказательно заявляет в названии одной из глав своей работы «Анти-Карнеги»: «Бизнес и личность — вещи несовместимые». Отождествляя всех известных ему бизнесменов с учениками Дэйла Карнеги, а их деятельность — с бесконечным манипулированием другими людьми, Шостром в итоге делает вывод, что личность в бизнесе — это уже не столько личность, сколько машина для делания денег. Но на таком уровне аргументации мы с той же легкостью можем обвинить в отсутствии личности и представителей других многочисленных видов деятельности, обозвав политика машиной по манипулированию властью, спортсмена — машиной для достижения рекордов, учителя — машиной по воспроизведению уроков, а медика — машиной по выписыванию рецептов или наложению повязок.

В бизнесе действительно положено делать деньги, и это важная составляющая данного вида деятельности. Причем психологически и ценностно настолько непростая, что вопросу об отношении к деньгам в этой книге посвящена отдельная глава. Но мы, в отличие от Э. Шострома, убеждены, что даже самых блестящих навыков манипуляции человеку может быть достаточно только для того, чтобы повернуть с десятков успешных сделок. Но на основе манипуляций никогда не построить устойчивый, имеющий хорошие перспективы долговременный бизнес. Это гораздо более сложная задача, и именно о пути к построению серьезного бизнеса идет речь в этой книге. На этом пути есть разные вехи, и предпринимательство — только одна из первых, вслед за которой человека бизнеса ожидает еще долгий путь изменений. В какой-то момент времени человек бизнеса должен «наступить на горло собственной песне» — характерному для предпринимательства приоритету изобретательности и творчества — и научиться осваивать в каком-то смысле противоположные вещи: регулярный менеджмент, науку организации, деловое администрирование. И если в начале пути предприниматель может «поверхностью кожи» ощущать запрос рынка, ту нишу, в которой можно добиться успеха, то по мере того как развивается его бизнес, он все больше должен развивать другие способы понимания и чувствования. Закон бизнеса — это постоянный рост, и возможности «заморозить» свое дело на определенном уровне на сколь-нибудь длительные промежутки времени почти невероятны. Но рост дела предполагает одновременную задачу учиться новому, осваивать новые качества, развивать в себе новые способности. И так — без конца.

Таким образом, бизнес — это не просто школа и даже не университет; это практически непрерывный экзамен, который приходится сдавать всю свою жизнь, — по крайней мере до тех пор, пока бизнесмен остается в своем деле. И именно о психологических требованиях к сдающему этот экзамен мы хотим поговорить в данной книге.

Структурно книга состоит из шести частей, в которых мы попытались представить основные развороты темы психологии бизнеса.

В части I рассматриваются общие особенности бизнеса как социокультурного института и как вида деятельности, проводится сравнение его с другими видами деятельности, анализируются требования, которые эта деятельность предъявляет к реализующему ее человеку.

Часть II посвящена субъекту данной деятельности, определению того, что есть человек бизнеса. Здесь прослеживаются основные этапы жизненного пути человека в бизнесе, внутренние закономерности, наблюдаемые в динамике переходов от этапа к этапу.

Часть III дополняет этот анализ, сосредоточившись на основных психологических качествах, которые оказываются принципиально важными для человека, действующего в бизнесе. От уровня развития этих качеств зависит выживание поставленного дела и вероятность достижения успеха в бизнесе. Эти качества достаточно специфичны для бизнеса; сюда относятся: активность бизнесмена, готовность к действию в условиях неопределенности, «счетность» и «маркетинговость» мышления.

Часть IV дает обзор специфических социально-психологических процессов в бизнесе, фокусируясь на конкурентных отношениях, учредительских отношениях и отношениях между собственниками и наемным персоналом.

Часть V продолжает и развивает эту тему в приложении к организационной психологии бизнеса. Организация в бизнесе выступает как самостоятельное образование, имеющее свою динамику развития, внутреннюю логику смен одних состояний другими. В процессе этих изменений коренным образом меняются требования к людям, параметры человеческих отношений, нормы организационной культуры.

Часть VI затрагивает еще две темы, принципиально важные для понимания природы многих процессов в бизнесе, — это психология отношения к деньгам и этика бизнеса.

В Заключение резюмируются ключевые идеи тем, обсуждавшихся в основных разделах, и говорится о перспективах развития психологии бизнеса как особого направления психологического познания.

Авторы хотели бы выразить особую благодарность Фонду «Культурная инициатива» Дж. Сороса за предоставленную возможность написать эту книгу и постоянную помощь в работе, а также тем людям, которые на разных этапах работы сделали многое для того, чтобы эта книга состоялась. Среди них — профессора Г. М. Андреева, Л. А. Петровская и М. Г. Ярошевский, заведующий сектором социальной психологии науки ИИЕТ РАН А. В. Юревич, ведущий научный сотрудник Института социологии РАН В. С. Магун и другие. Мы особенно признательны также ведущему консультанту Консалтинг-Центра «ШАГ» О. А. Сидельниковой, первому читателю рукописи книги, оказавшей неоценимую профессиональную и техническую помощь в ее подготовке, а также другим специалистам и сотрудникам Центра.

## ЧАСТЬ I. БИЗНЕС



## **Глава 1. БИЗНЕС КАК ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Еще с университетской скамьи, в те годы, когда в стенах факультета психологии МГУ безусловно доминировала «теория деятельности» А. Н. Леонтьева и позже, когда в уникальной научной школе профессора М. Г. Ярошевского нам приходилось заниматься исследованиями социально-психологических процессов в научных группах и лабораториях, мы приучили себя к мысли, неоднократно помогавшей впоследствии по мере приближения к решению практических задач: постигать психологию в отрыве от понимания деятельности, в которую погружены люди, — занятие достаточно схоластическое.

Поэтому прежде чем говорить о психологии бизнеса, попробуем определиться с тем, что представляет собой сама эта деятельность, полагая при этом, что слово психология понятно читателю и не требует специальных определений.

## **По страницам энциклопедий. Определение природы бизнеса**

Самый простой способ определить какое-либо понятие — это заглянуть в энциклопедии и справочные издания. Поступили так и мы, пройдясь по справочным полкам крупнейших библиотек, — и были достаточно острожно разочарованы.

Нельзя сказать, чтобы о бизнесе не было написано ничего, — разумеется, нет. Однако, как оказалось, в справочниках и энциклопедиях вовсе нет желаемого единодушия и лаконичности, которые украсили бы вводную главу книги однозначными и четкими определениями.

Что же, неоднозначность и противоречивость в определениях также может стать поводом для анализа и, следовательно, более глубокого понимания. Разночтения порой могут дать не менее интересное представление о сути происходящего, чем только совпадения мнений, и потому мы приглашаем читателя еще раз вместе с нами пройтись по избранным местам справочных изданий.

Проще всего обстоит дело с Большими советскими энциклопедиями. Слова бизнес там нет и в помине — как в первом издании 1927 г., так и в последнем — 1976 г. Это, с одной стороны, понятно, поскольку в СССР бизнеса как такового не существовало. Однако он существовал во многих других местах земного шара, и энциклопедии должны были как-то выразить свое представление о нем. Такое представление действительно появляется во 2-м издании 1950 г., когда еще свежо было впечатление от соприкосновения с Западом после Отечественной войны 1941—1945 гг.

Определение, приводимое здесь, при всей его явной идеологической нацеленности, имеет во многом психологический характер: «Бизнес (буквально — дело, сделка, коммерческая деятельность; бизнесмен — коммерсант, делец) — распространенный термин среди капиталистов Англии и особенно США. Капиталисты и их прислужники, буржуазные экономисты и политики, в целях одурманивания трудящихся масс распространяют вредоносные иллюзии, будто каждый человек, участвуя в каком-либо Б., может стать в будущем капиталистом и даже миллионером...» [13, с. 153].

Определив таким образом свое понимание мотивации человека, идущего в бизнес, а заодно очертив и основной ареал использования понятия (Англия и США), автор статьи далее останавливается только на двух ключевых моментах, определяющих, с его точки зрения, истинную природу бизнеса. Используя известный в формальной логике прием представления единичного как всеобщего, он указывает на то, что стремление к миллионам приводит бизнес к изготовлению некачественных лекарств в медицине и, соответственно, к потере трудящимися возможности сохранить свое здоровье, а стремление капиталистов наживаться на военных поставках обуславливает милитаристическую кровожадность капиталистических государств. Этих двух обвинений, ориентированных на важные для каждого человека ценности — здоровье и мир, — оказывалось достаточно для того, чтобы возбудить в читателях требуемое чувство «классовой ненависти».

В гораздо более сжатом виде подает те же идеи «Словарь иностранных слов», изданный «Советской энциклопедией» в 1964 г. как «общедоступное пособие для самого широкого круга советских читателей». Информация о бизнесе представлена здесь в двух коротких статьях:

«Бизнес — дело, занятие, связанное с личной наживой; предпринимательская деятельность, коммерция».

«Бизнесмен — делец, воротила, коммерсант, предприниматель; капиталист, стремящийся из всего извлечь крупные барыши, не гнушающийся никакими средствами в целях личной наживы» [79, с. 102].

И это тоже — было. Мы далеки от мысли смеяться над авторами, писавшими свои статьи в совершенно определенных условиях и вряд ли имевшими возможность написать что-то иное. Однако важно помнить и о том, что эти статьи — часть живой истории, а сам дух этой эпохи и подобного отношения к бизнесу пока еще витает в воздухе и во многом определяет «психологию масс», в частности — отношение к бизнесу в России сегодня со стороны старших поколений.

Но что пишут о бизнесе те, кто сам живет в этой среде?

Парадоксально, но в классических энциклопедиях стран — прародителей этого понятия, Англии и Америки, также непросто найти ответ на интересующие нас вопросы.

Так, в одном из наиболее обстоятельных и популярных в США изданий, *The Encyclopedia Americana*, нет определения понятия «бизнес» как такового. Правда, там представлена достаточно обстоятельная статья под названием «Бизнес-карьера», в которой определение бизнеса приводится в задаваемом заголовком контексте: «Под бизнесом понимается финансовая, коммерческая или торговая деятельность, которая занимает время, внимание и работу людей и характеризуется вложениями капитала в поисках прибыли или усовершенствований» [120, с. 43].

Здесь же приводится не менее интересное определение того, что традиционно понимается под бизнес-карьерой в США; оказывается, здесь речь может идти о двух существенно различающихся видах занятий: во-первых, о менеджерской, т. е. управленческой работе на различных уровнях; во-вторых, о так называемой клерковской, офисной, секретарской и иной исполнительской работе в рамках бизнес-организаций.

Несколько более конкретную информацию можно найти в другом обстоятельном американском издании — *Encyclopedia International*. Резюмируя в основном то, что уже стало ясным из предыдущих определений («Бизнес как общий термин означает те виды активности людей, которые связаны с покупкой и продажами товаров и услуг с целью получения прибыли»), и подчеркивая особо, что «важнейшая мотивирующая сила бизнеса — это прибыль», издание рекомендует обратиться для более глубокого развития темы к таким статьям, как «Система свободного предпринимательства», «Продуктивность и производительность», «Прибыльность», «Администрирование и менеджмент в бизнесе», «Организации в бизнесе» [121, с. 423].

Возможно, в связи с тем, что слово бизнес для англоязычной среды представляется самодостаточным и понятным, более наполненные определения этого термина находятся не в энциклопедических изданиях, а в толковых словарях.

Так, *American Heritage Dictionary* приводит следующие варианты словоупотребления данного понятия.

«Бизнес — 1. Занятие, в которое вовлечен человек. 2. Коммерческие, промышленные или профессиональные сделки. 3. Коммерческое предприятие. 4. Объем коммерческой торговли (напр.: бизнес пришел в упадок). 5. Патронаж, управление (напр.: распространить свой бизнес повсюду). 6. Интерес или озабоченность. 7. Серьезная работа (напр.: погрузиться в бизнес). 8. Синоним «дела», «предмета». 9. Внезапное действие, совершаемое актером на сцене для заполнения паузы. 10. (неформальное) Словесное оскорбление, нагоняй (напр.: Что за дела с твоими опозданиями?)» [106, с. 118].

В свою очередь, популярнейший толковый словарь Уэбстера, в дополнение к изложенным вариантам повседневного словоупотребления, добавляет специальную статью:

«Бизнес — коммерция, торговля, индустрия, транспорт — означает такие формы активности, которые имеют своим результатом предоставление услуг и предметов потребления. Бизнес как составное понятие включает в себя обозначение этих сложных видов деятельности, связанных с закупкой и продажей предметов потребления или с финансовыми взаимодействиями людей; так, коммерция и торговля — деятельность тех, кто связан с обменом и транспортировкой предметов потребления; индустрия — деятельность тех, кто производит предметы

потребления...; транспорт — деятельность тех, кто вовлечен в операции людских и товарных перемещений (железные дороги, корабли, автобусные линии и т. п.) [152, с. 113].

С французским изяществом, не вдаваясь в излишние экономические и социальные подробности, исходя прежде всего из здравого смысла и утвердившихся способов употребления иноязычного слова в собственной культуре, подходит к пониманию бизнеса французский толковый словарь Grand Larousse. Его определение гласит следующее: «Бизнес (работа) — 1. Активность, направленная на финансовые и коммерческие дела (напр.: иметь чутье на бизнес). 2. Работа (напр.: пойти в бизнес). 3. Запутанное или сомнительное дело (напр.: Это что еще за сделка?)» Аналогично просто определяется здесь и слово бизнесмен: бизнесмен — это «деловой человек» [125, с. 463].

Список подобных определений можно было бы продолжить. Однако во многом они повторяли бы друг друга, уже не сильно проясняя ситуацию. Попробуем просто подвести некоторые промежуточные итоги того, что мы увидели, заглянув в словари.

Как минимум, из сказанного ясно, что «бизнес» — это слово, связанное с деловой активностью. Область этой активности относится к процессам купли-продажи, а также к производству, финансам, торговле или услугам. Все авторы едины в том, что доминирующий мотив бизнеса — это получение прибыли, хотя в некоторых случаях речь идет также о не очень понятных пока «усовершенствованиях». При этом если англоязычные авторы подчеркивали главным образом конструктивные стороны бизнеса, то россияне и французы не преминули отметить сомнительные или прямо негативные аспекты этого вида деятельности.

Из определений американских справочных изданий становится понятной одна из возможных причин того, почему «психология бизнеса», при всей страсти американской психологии к поиску новых исследовательских областей и четкому обозначению границ между ними, не стала специальным предметом анализа. Эта причина — чрезвычайная сближенность в повседневном языковом словоупотреблении «занятости», «занятия» и «бизнеса» как специфического вида деятельности. Если в российской ситуации новая деятельность вошла в повседневный быт вместе с достаточно новым словом, имевшим до того лишь ругательный оттенок (что, впрочем, в силу особенностей российского менталитета могло добавить этому термину авторитета и популярности), то в англоязычных странах происходит обратный процесс отделения нового значения слова от традиционных вариантов его употребления.

Если сказанное верно, то для исходного формального определения понятия «бизнес» информации, обнаруженной в справочных изданиях, было бы и достаточно. Для продолжения разговора нас вполне устроит тот вариант «профессионального» (в отличие от бытовых, обыденных словоупотреблений) определения бизнеса, который приводится в словаре Уэбстера.

Однако для более серьезного понимания собственно психологии бизнеса, наполненной бесконечным разнообразием дел, событий, людей, страстей и отношений, этого десятка слов о бизнесе явно недостаточно. И поскольку в этой картине на равных сталкиваются Человек со своим устройством, желаниями и возможностями и Бизнес со своими внутренними законами, необходимо продолжить наше исследование.

Попробуем несколько развернуть призму анализа и взглянуть на бизнес под другим углом: сравнить общеизвестные представления о бизнесе с тем, что характеризует другие виды деятельности.

## **Бизнес в сравнении с другими видами деятельности**

### ***Бизнес и спорт***

Бизнес ближе всего к такому виду человеческой активности, как спорт, с точки зрения доминирования и там, и здесь ценности успеха. Как и в спорте, в бизнесе важнее всего — достижения и успехи. Главная цель профессионального спортсмена — стать первым, а достижения его измеряются по вполне определенной шкале, от кандидата в мастера спорта и до чемпиона мира или Олимпийских игр. Для бизнеса не менее важно постоянное измерение уровня своего успеха в сравнении с другими. Уровень, которого достигает бизнесмен, демонстрируется не кубками и медалями, лежащими в шкафу, но показателями долей рынка, оборота и прибыли, отделкой офиса, а зачастую — сопутствующим арсеналом внешних признаков успеха: костюмом, аксессуарами, автомобилем и пр. Спортивные олимпиады и соревнования заменяются рейтингами оборота и прибыли фирм, работающих в одних сферах бизнеса, а высшие спортивные достижения вроде титула чемпиона мира — строками в Книге рекордов Гиннесса, посвященными владельцам наиболее крупных состояний.

Как и в спорте, развитие бизнеса идет в условиях жесткого конкурентного состязания, в повседневной жизни следующего как писаным (в законах) правилам, так и неписаным нормам деловой этики. Спортсмены и бизнесмены одинаково ревниво относятся к достижениям друг друга, поскольку часто победа одного — это исчезновение возможностей для другого. Так же пристально изучаются особенности конкурентов, методы их работы, сильные и слабые стороны, намерения и решения.

В бизнесе, как и в спорте — на старте, в массовых состязаниях и «дворовом футболе» — начинают пробовать себя многие, но остается профессионалами спорта и бизнеса значительно меньшее количество людей, а в «бизнес высших достижений» проходят лишь единицы.

Различие «индивидуальных» и «командных» видов спорта, существенное для организации тренировок, технологии подготовки и связанное с психологическими особенностями спортсменов (известно характерное высказывание тренеров: «Ты не командный игрок»), может напрямую соотноситься и с организационными формами развития бизнеса, где также на определенных этапах существует возможность выбора между «индивидуальной игрой» руководителя бизнеса и «командным взаимодействием» группы учредителей или акционеров.

Однако при всем сходстве этих видов деятельности, в практике бизнеса спортсмены не так часто становятся хорошими бизнесменами, как это можно было бы предположить. Однозначного понимания причин этого у нас нет, хотя отдельные наблюдения показывают, что экстраспортсмены, чрезвычайно активные и целеустремленные на начальных этапах становления бизнеса, часто теряют темп сразу после появления первых ощутимых результатов. Используя военную терминологию, их отличает нечто вроде «психологии десантников», ориентированных на захват ключевых позиций и удержание их до подхода основных сил. Стремясь к достижению первенства, спортсмены часто теряются после того, как захватывают лидерские позиции — и вскоре утрачивают все плоды своих достижений. Чрезвычайно успешные в тактике, они зачастую оказываются неспособными работать в долгосрочной стратегической перспективе.

### ***Бизнес и военное дело***

«Я добивался успеха лишь потому, что всегда пытался сосредоточить имеющиеся у меня ресурсы в нужное время в нужном месте», — сказал нам однажды руководитель крупной финансово-торговой компании, начинавший свое дело с производства пластмассовых расчесок. Эта фраза почти буквально повторяет ключевое наставление всех авторов, когда-либо писавших о военном искусстве. Умелое распоряжение ресурсами, концентрация сил на направлении возможного прорыва, точное сочетание стратегических целей с тактикой действий на театре военных действий и, наконец, правильная организация войсковых соединений — такая



«картина мира» близка и полезна каждому бизнесмену. Словарь бизнеса не случайно во многом перекликается с терминологией начальников штабов: «стратегическое планирование», «разведка рынка», «захват ниши», — из разряда наступательной терминологии; «падение спроса», «потеря рынка», «сворачивание направлений» — как действия в обороне и отступлении.

Как бизнес, так и военное искусство постоянно озабочены поиском оптимальных организационных форм, позволяющих наиболее эффективно решать поставленные задачи. При достижении этой цели им приходится учитывать два ключевых фактора — это характер имеющихся ресурсов и «боевой дух» действующих людей. Построение боевых колесниц персидского царя Ксеркса или танковый клин Гудериана одинаково используют техническую мощь своих средств в целях прорыва обороны противника. Но умение превратить наличные ресурсы в мощную силу с помощью подходящей организационной формы — это особый талант как полководца, так и бизнесмена. Фаланга Македонского была технически прогрессивной организационной формой. «Греки и римляне в то время, когда они появились в истории со своей фалангой, обладали уже развитой индустрией, облегчавшей им более широкое производство оружия», — пишет в этой связи Франц Меринг [57, с. 70]. Фаланга могла ввести в бой гораздо больше бойцов и оружия. 10 000 человек в десятишеренговой фаланге имели в шеренге по тысяче человек и столько же оружия. В бою фаланга охватывала традиционные построения противника со всех сторон и «заглатывала» его. Однако римляне, к примеру, не решились захватить германские земли, населенные воинственными племенами, противопоставившими им принципиально иную организационную тактику. Имея гораздо меньше людей и вооружения, германские племена использовали способ построения в каре: 100 человек по фронту, 100 человек в глубину. Таким образом, «они принуждены были иметь узкий фронт, так как у них было лишь ограниченное количество хорошего вооружения, и они стремились восполнить этот недостаток тем, что делали возможно неотразимее первый массовый удар», — пишет автор [57, с. 71]. Если германским племенам удавалось прорвать таким строем фалангу, то та теряла организацию и управление и в беспорядке отступала. Но если не срабатывал расчет на прорыв, германское каре использовало другую свою силу — «человеческий фактор», основанный на тесной родовой и человеческой сплоченности воинов. Рассыпаясь небольшими отрядами среди скал и лесов и сохранив свою внутреннюю связь, взаимное доверие, действуя в подчинении инстинкту или призывам вождя, германцы переходили к выматывающей противника тактике партизанских действий, ни противостоять которой, ни самой осуществить нечто подобное регулярная и построенная на более формальных связях и отношениях римская армия была не в состоянии.

Но и военные не часто становятся преуспевающими бизнесменами, хотя многие из них, как мы наблюдали, могут быть отменными менеджерами направлений, замечательными организаторами и надежными исполнителями. Качества, которые иногда подводят военных в бизнесе, — это подсознательное ожидание стратегических указаний или правильных приказов сверху, а также привычка к действию в условиях четко очерченных схем. К тому же военные традиционно приучены иметь дело только с одним противником, будь это даже ассоциация союзников, тогда как бизнесмену приходится вести свои бои одновременно со многими совершенно разнородными силами: тенденциями спроса, давлением государственных чиновников, конкурентами, внутренними проблемами развития организации и т. п. Чрезвычайно высокая мера неопределенности ситуации в бизнесе часто делает невозможным построение однозначно правильных схем действий, и в этих условиях качеств образцового военного может оказаться недостаточно для развития эффективного бизнеса.

### ***Бизнес и наука***

Однако высочайшая мера неопределенности — это как раз то, что более всего характеризует другой вид деятельности — науку. Познание, интерес к новому, поиск способов пони-

мания и использования свойств окружающего мира — главный предмет науки. Возможно, не случайно поэтому люди науки — достаточно частое явление в бизнесе, а среди традиционных историй успешного бизнеса в США едва ли не половину составляют рассказы об изобретениях и изобретателях.

Здесь, впрочем, необходимо отметить различие между «чистыми учеными» и изобретателями. Различие это в науковедческих исследованиях связывается с очень важной ценностной шкалой с несколько мудреным названием: «пуризм — утилитаризм». Проще говоря, «чистые ученые» по определению склонны к «пуризму», поиску нового знания ради самого знания, независимо от возможностей его последующего практического использования. Их больше волнует то, как устроен мир, нежели то, что можно из него сделать. И в этом отношении любой настоящий ученый по определению — никудышный бизнесмен просто потому, что его будет интересовать не столько результат — количество прибыли, — сколько то, что происходит вокруг этого результата или в процессе его достижения.

Изобретатели — классические «утилитаристы», исходно ориентированные на поиск практического использования возможностей, новых знаний, открытий и т. п. Не случайно поэтому одной из постоянных тем в психологии бизнеса оказывается тема инновационного поведения и инновационного потенциала предпринимателей. Если к этой ориентации на практическое использование примешивается, как это распространено в традиционной американской культуре, ориентация на возможность заработать и из всего сделать маленький бизнес, то прагматичный изобретатель действительно становится достаточно успешным предпринимателем. Вырастет ли из исходного предприятия большой бизнес — это уже следующий вопрос, и практика показывает, что на этой дороге от малого предприятия к большому бизнесу у изобретателей в целом не больше, если не меньше шансов дойти до дела больших масштабов. Одна из причин этого — та же, что и у «больших ученых», — увлеченность новым и интересным. Как только в новом предприятии появляются признаки стабильности, повторения уже известных шагов, как многие изобретатели теряют к нему интерес и тут же пытаются переключиться на что-либо «новенькое».

Другая проблема — это ориентация изобретателей на предмет своего изобретения в гораздо большей мере, нежели на тех, для кого это изобретение могло бы быть полезно.

*Показателен в этом отношении пример из нашей консультативной практики. Однажды нас попросили помочь в разработке бизнес-плана реализации некоего изобретения — новой модели телефона, который совмещал в себе множество функций: от прямого говорения, автоматического определителя номера и записной книжки на тысячи номеров и фамилий до небольшого компьютера, ведущего записи текущих дел и едва ли не дающего кулинарные и прочие хозяйственные советы. Изобретатель этого аппарата потратил на его разработку уйму времени и денег, продал свою квартиру, квартиру своей жены, набрал множество долгов, скрываясь от должников по подпольным квартирам. К консультантам он обратился лишь потому, что банк, где он запросил очередной кредит, потребовал от него представления соответствующего бизнес-плана под свою разработку.*

*Работа с изобретателем оказалась суцей мукой. В ответ на любой вопрос он тут же с увлечением бросался рассказывать о неимоверных достоинствах, возможностях производства или технических тонкостях своего аппарата, но совершенно не желал думать о том, кто, где, как и почему будет (и будет ли вообще) покупать эти аппараты. «Раз это так интересно мне — это, несомненно, будет интересно и нужно другим», — так в сжатом виде выглядела внутренняя позиция автора изобретения. Бизнес-план нам разработать так и не удалось: в момент, когда пришла пора оплачивать первую часть работы, изобретатель в очередной раз скрылся в неизвестном направлении...*

Таким образом, несовпадение ведущих ценностей — ориентации на успех, на достижение выгодного результата в бизнесе и ориентации на интерес, на понимание и познание в науке, —

порождает как следствие и разные модели поведения людей науки и людей бизнеса. В бизнесе, наряду с задачами активного поиска и внедрения инноваций, есть множество гораздо более рутинных сторон, и именно они часто оказываются губительными для ученых и изобретателей.

### ***Бизнес и администрирование***

Несомненно, одной из наиболее успешных в бизнесе профессиональных категорий людей оказываются люди с опытом администрирования и управления — те самые клерки и чиновники разного уровня, основная задача которых — организация управления в рамках поставленных задач. Именно для них рутинные стороны бизнеса — родная стихия, а осуществление необходимых изменений, перестройка организационных структур, перестановки людей — привычное занятие. В отличие от ученых, военных или спортсменов, они лишены «профессиональных привязанностей», непрофессиональное знание предмета часто помогает им отвлечься от мелочей и сосредоточиться на главной задаче управления — достижении требуемого результата.

Характерно, что людей с административным опытом достаточно редко можно встретить на начальных этапах становления бизнеса, в собственно предпринимательской среде. Риск — это не стихия администраторов. Однако в руководстве уже поставленным делом, в ситуациях текущего управления бизнес-организацией, они становятся все более и более незаменимы. Чем крупнее становится организация, тем более масштабные административные чины привлекаются в нее на работу — и это общая тенденция бизнеса в любой стране. Множество крупных корпораций гордится тем, что у них на службе состоят бывшие министры, руководители государственных служб и ведомств.

За этим — не только опыт управления организациями как таковой. Любой эффективный бизнес — это прежде всего использование возможностей. Возможности эти лежат как в сфере идей — и здесь честь и хвала изобретателям и ученым, — так и в сфере людей. Несомненная ценность администраторов всегда состоит в их связях. Ведь ключевая ценность административной карьеры — служебный рост. И любой мало-мальски опытный администратор с течением времени понимает, что возможности этого роста часто оказываются связаны не столько с тем, какое и как он делает дело, сколько с тем, с какими людьми и как он связан. Связи становятся основным капиталом, а их грамотное использование с одинаковым успехом материализуется в результате как в административном управлении, так и в бизнесе.

### ***Бизнес и природа***

Закончить сравнение бизнеса с другими видами деятельности мы хотели бы несколько необычным сопоставлением. Оно родилось в ходе обсуждения темы с президентом одной из успешно развивающихся рекрутинговых компаний, прошедшим в свое время армейскую школу, административную выучку и опыт работы в науке. Его основная мысль сводилась к простому, но очень емкому тезису: «Конечно, бизнес в чем-то можно сравнивать с другими сферами деятельности. Но вообще-то бизнес — это как природа, здесь действуют другие законы и другие силы...»

Это очень впечатляющее сравнение. Действительно, человеку, погруженному в стихию бизнеса, трудно избавиться от ощущения, что все происходящее здесь напоминает буйство природных сил, причем даже не в относительно спокойной местности, а ближе к зонам экстремальных катаклизмов. Мирное солнце и легкий ветерок практически сразу может сменить гроза, шторм или палящая засуха, и именно тогда, когда они достигают той силы, что уже невозможно устоять на ногах, все это может так же внезапно вновь смениться попутным ветром, теплым течением или долгожданным дождем в виде казавшихся безнадежными поступлений на банковский счет.

По-видимому, не случайно одна из наиболее прочных ассоциаций со словом рынок — это «стихия», «стихия рынка». И хотя очевидно, что бизнес как таковой напрямую достаточно

слабо связан с физическими силами природы, все же сравнение бизнеса с природой — не просто красивый образ или метафора.

Бизнес — действительно «природная» деятельность, в том смысле, что он напрямую укоренен в стихию иной природы — природы человеческих страстей, желаний, потребностей и устремлений. И как бы ни была продвинута сегодня психологическая наука, все же мы должны признать: то, что она знает сегодня о человеке, — только верхушка айсберга. Признаем как факт и то, что психология уделяла и продолжает уделять внимание прежде всего рациональному началу в деятельности человека. Но «рацио» — при всем уважении к нему и всей его значимости в организации жизни человеческого общества — это только позднейший элемент эволюции человека. Любой, кто на практике соприкоснулся с мощью более глубинных психологических сил — побудителей человеческих действий, будь то бессознательные мотивы в духе психоанализа, жизненные сценарии, описанные в работах Э. Берна, архетипы коллективного бессознательного из работ К. Юнга, — признает несопоставимость сил, колоссальное различие энергетики, стоящей за рациональным знанием и глубинными психологическими движителями поведения. Силу этой стихии, как ни странно, хорошо осознавали многие экономисты, которые однозначно исходили в своих концепциях из соотнесения экономических законов с человеческими потребностями. Однако для достижения практически значимых целей экономическая мысль пошла по пути, подобному пути бихевиоризма в психологии. Отказавшись от погружения в познание природы потребностей и страстей человека, просто констатируя факт их наличия, экономисты внимательно исследовали результирующие эффекты их столкновения и их динамики — подобно тому, как часть физики, пренебрегая рассмотрением природы элементарных частиц, исследовала статистические законы динамики броуновского движения этих частиц, видоизменения этого движения под воздействием магнитного поля и т. п.

Сравнение бизнеса с природой высвечивает для нас как минимум еще один важный поворот в разговоре об особенностях этого вида деятельности. Это популярная тема жестокости бизнеса.

*Несколько лет назад нам пришлось поработать с достаточно типичным для бизнеса случаем. Небольшая семейная фирма (несколько родственников, все — отставные военные, организованные, целеустремленные и по-человечески очень приятные люди) обратилась с запросом на поиск новой маркетинговой ниши для своей деятельности. История, рассказанная предпринимателями, была проста и печальна. Несколько лет назад с помощью своих зарубежных знакомых они обнаружили группу товаров, до сих пор не представленных на российском рынке. Быстро и умело организовав доставку этих товаров из-за рубежа, а также систему их сбыта, наши предприниматели поставили неплохое дело, результаты которого позволили им решить часть давно назревших бытовых проблем: купить квартиры, машины, обстановку, подарки терпеливым женам и т. д. Проблема возникла в тот момент, когда некая крупная компания заметила, что данный товар пользуется высоким спросом, и организовала свою параллельную систему его продаж. Большие размеры фирмы-конкурента и низкий уровень непроизводительных затрат позволили ей установить цены намного ниже цен наших заказчиков, для которых оставался только один путь — путь разорения.*

*В процессе консультирования мы обнаружили и проработали несколько вариантов разворачивания иных видов бизнеса. Однако в каждом конкретном случае наши заказчики оставались неудовлетворенными. Главный вопрос, который их волновал постоянно: где гарантия того, что подобная история не повторится вновь? Все наши попытки объяснить, что такой гарантии нет и быть не может, и что похожие истории обязательно будут повторяться повсюду, совершенно явно слышались ушами, но не доходили до сердца наших заказчиков. Было видно, что единственный способ сделать их счастливыми — это указать ту чудодейственную нишу, в которой они могли бы работать долго и счастливо в гордом одиночестве, имея полные гарантии, что никто больше не будет «портить» их бизнес.*

Эта история — классический пример действия «волчьих» законов бизнеса. Однако как известно, при всей эмоциональной неприязни человека к волку и осуждении его кровожадной и ненасытной натуры, любые практические попытки искоренить этого зверя в реальной природе заканчивались плачевно: в итоге резко возрастало количество серьезных заболеваний среди других пород лесных обитателей. В этом плане жесткость — такая же необходимая черта бизнеса, как волк — необходимый элемент лесной жизни. Можно достаточно долго быть плохим политиком, плохим спортсменом или плохим ученым, но мало у кого получится долго продержаться плохим бизнесменом. Конкуренты очень быстро выведут такого человека из игры, потому что бизнес признает только тех, кто действует быстро, энергично и правильно — в соответствии с природными законами этой деятельности. И при всей нашей глубокой человеческой симпатии к семье бывших военных мы не могли не видеть, что в бизнесе они обречены. Здесь, как и в физической природе, действует свой «закон энтропии», о котором Питер Друкер писал: «Бизнес стремится к движению от позиций лидерства к позициям посредственности» [27, с. 15]. Этот закон ярко переформулировал один несколько менее именитый, чем Друкер, российский бизнесмен: «Получается, что бизнес — как велосипед. Пока двигаешься, все нормально, остановился — упадешь». И в этом смысле первая обязанность и главная работа руководителей бизнеса — это постоянно искать и находить способы повернуть вспять такое естественное течение событий.

Заявив тезис о том, что бизнес действует в соответствии с законами человеческой природы, мы, естественно, должны заинтересоваться и самой этой природой — тем, как она проявляет себя в бизнесе. Здесь также возможны различные подходы к теме. Мы можем — и будем в дальнейшем — черпать сведения об этой природе из психологических и социально-психологических исследований. Но это лишь один из возможных подходов, «взгляд с позиции индивидуальности». Бизнес как деятельность — это результат совокупного действия множества людей, и нам не обойтись без обращения к более развернутым перспективам. И первая из них — это исторический и социокультурный подход, который рассматривает действия людей в долговременной последовательности событий и их видоизменений.

## Глава 2. БИЗНЕС КАК СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ИНСТИТУТ

### Штрихи истории бизнеса

Желая понять суть явлений, трудно обойтись без знания их истории. Попробуем дополнить то, что говорят о бизнесе словари, энциклопедии и сравнения, небольшим обзором истории, тех основных шагов, которые прошел бизнес в своем развитии. Мы далеки от намерения представлять эту историю в сколь-нибудь полном ее объеме, но в то же время не можем не считаться с тем, что некоторые важные штрихи этой истории — практически белое пятно в сознании российского человека.

#### *Исторические предпосылки бизнеса*

Можно ли назвать бизнесменами египетских менял, организаторов торговых караванов, создателей первых мануфактур и фабрик, купцов всех гильдий и мастей, строительных подрядчиков, офеней-коробейников, а их деятельность — бизнесом?

Пожалуй, этого лучше не делать. Большинство авторов, занимающихся историей бизнеса как деятельности, — и мы присоединяемся к ним, — предпочитают проводить различие между историческими предпосылками бизнеса, к которым относится множество видов получения дохода в торговле, финансах, производстве и пр., и собственно бизнесом как относительно новым видом человеческой деятельности, обладающим специфическими качественными чертами, в полной мере сформировавшимся лишь на рубеже XIX—XX вв.

Если говорить о самых первых предпосылках бизнеса, то изначальные его исторические корни обнаруживаются, как мы знаем из экономики, в тот момент, когда в производственной жизни человечества начинает наблюдаться производство «избыточного» продукта, превышающего запросы непосредственного потребления. Обмен этого продукта на другие продукты и изделия — первая составная часть будущего бизнеса. Собственно говоря, по большому счету, бизнес — это деятельность, взявшая во многих обществах на свои плечи непростую задачу обмена и распределения продуктов и услуг. Производство как таковое не является специфическим для бизнеса и скорее «пристегнуто» к задаче обмена в тех случаях, когда самостоятельное производство оказывается экономически выгодным.

Заметим, кстати, что вместе с появлением обмена «добавочным продуктом» обнаруживаются и первые предпосылки развития психологии бизнеса. Ведь товары и продукты не ходили меняться сами по себе. Обмен стал задачей живых конкретных людей и потребовал от них освоения множества новых способностей: готовности заняться такой меной, умения договариваться, вырабатывать нормы и правила построения отношений в этом процессе, преодолевать множество предубеждений категории «мы и они», особо могущественно действовавших в примитивных обществах, и так далее.

Следующая историческая предпосылка становления бизнеса была связана с появлением денег как эквивалента «всеобщего продукта». Те самостоятельные свойства, которые имели деньги как особый товар, породили новую предпосылку бизнеса: меновую деятельность. Меняльные конторы Египта, Греции и Рима породили подобные учреждения в Византии, на Востоке и в странах Средиземноморья, пережили свой особый расцвет в Средние века в Италии и Голландии и стали прообразом современных банков. Психология же человека обогатилась целым спектром новых понятий, так или иначе связанных с темой отношения к деньгам, как негативных (скарденность, жадность, скупость, стяжательство, сребролюбие), так и позитивных (щедрость, расчетливость, благотворительность и др.).

От письменных памятников древности до рубежа нашего века тянется целая череда последующих изобретений и нововведений, заложивших фундамент здания современного бизнеса. Сюда относятся:

— Система оплаты труда, впервые в масштабном виде разработанная в Римской империи. В психологических терминах нам придется говорить в связи с этим о современных системах мотивации персонала в бизнесе.

— Появление бухгалтерского учета в Италии XV в. Для психологии это означало очередную ступень развития качества, которое мы называем здесь «счетностью» мышления бизнесмена.

— Появление страхования в Голландии в XVI в. Вместе с этим видом деятельности был найден механизм, позволявший снизить то, что является постоянной головной болью предпринимателя — высокую меру риска при осуществлении сделок, торговых операций, транспортных экспедиций и финансовых мероприятий.

— Появление резервной банковской системы в Лондоне в середине XVII в. Для бизнеса это означало дальнейшее повышение меры надежности действий. В определенной степени этим были подстрахованы от возможных неудач не только перемещения товаров и торговые операции, но и задача сохранения результатов бизнеса — денег.

Развитие операций с акциями, биржевая деятельность — XVIII в. В результате этого нововведения предприниматели получили массу новых возможностей, значение которых трудно переоценить. Кроме простой возможности получить долгосрочные вложения денежных средств, необходимых для развития бизнеса, предприниматель мог теперь по-новому оценивать результативность своего дела. С появлением акций и бирж стало возможным опираться не только на подсчет суммы накопленных у себя или находящихся в обороте средств, но и получать текущую объективную рыночную оценку, отражаемую в изменении курса акций предприятия. Поскольку эти курсы оказываются чрезвычайно динамичными, бизнесмены и предприниматели получают наглядный и выразительный «термометр», подталкивающий к необходимости срочного поиска новых решений, позволяющий оценить эффективность действий и т. п. Кроме того, биржевая деятельность, особенно после утверждения здесь «фьючерсных сделок», т. е. операций с не произведенным еще товаром, не выросшим зерном, не добытой нефтью, все больше обостряет для бизнесменов необходимость работать не только в режиме «реального времени», но и осваивать основы стратегического планирования, организовывать работу с ориентацией на дальнюю перспективу, с соответствующим изменением системы рисков, необходимостью учета, а при возможности — и активного влияния на факторы будущего, в том числе на конъюнктуру спроса и предложения, политические события, общественное мнение.

## Переломные вехи и революции в истории бизнеса

Наряду с конкретными нововведениями и разработками, по мере эволюционного накопления опыта, возможностей и способов ведения дел происходили коренные качественные изменения в ранних формах бизнеса, которые историки часто называют революциями в бизнесе. Так, по мнению Д. Кизера, можно выделить как минимум три переломных момента в развитии бизнеса [128].

Первый из них — это коммерческая революция XV—XVI вв., явившаяся результатом открытия Америки, установления основных торговых путей, появления обширного класса профессиональных торговцев. Следует заметить, что до этого периода, по крайней мере до первых крестовых походов, торговля в средневековых городах Европы велась не купцами — «предпринимателями», а уполномоченными городов. Товары городских ремесленных цехов и продукты, купленные в деревнях, город вывозил для продажи через своих доверенных лиц, а прибыль принадлежала всей городской общине. Процесс выделения вольных купцов *Mercatori Libri* и «частных» банкиров происходил по мере расцвета торговли с Дальним Востоком — рынком, открывшимся европейским городам в ходе крестовых походов.

Второй переломный момент — это индустриальная революция в производстве, наиболее ярко происходившая в Англии XVIII в. и памятная нам по описаниям восстаний луддитов, первых пролетариев — «ломателей» машин.

Третий — это революция *laissez-faire* XVIII—XIX вв. в странах Западной Европы. На ее анализе стоит остановиться подробнее. Ведь если об открытии Америки, торговых караванах в Индию, восстаниях луддитов в Англии и прочем мы что-то знаем хотя бы из школьных учебников истории, то о революции *laissez-faire* известно гораздо меньше.

Экономистам хорошо известно, что понятие *laissez-faire* является одним из краеугольных постулатов в экономической концепции Адама Смита. Сегодня, как это принято в науке, это понятие подвергается критике со многих сторон. Однако у нас нет необходимости вдаваться в тонкости этой дискуссии, поскольку мы можем констатировать лишь один главный факт. Понятие *laissez-faire*, появившееся как теоретическое требование ученого-экономиста, в процессе истории в той или иной мере стало реальной практикой в большинстве экономически развитых государств. И наоборот, те страны, которые в своей практике полностью отрицали этот принцип, сегодня наглядно демонстрируют очевидное отставание в своем развитии и испытывают множество экономических, а следовательно, политических и социальных трудностей. Что же имел в виду великий экономист?

Психологам также хорошо знаком этот трудно переводимый французский оборот *laissez-faire*, в дословном переводе означающий «бросать делать», а в психологических теориях обычно используемый при характеристике стилей лидерства и руководства. Напомним, что традиционно выделяется три таких стиля — авторитарный, демократический и — *laissez-faire*, что обычно переводится как «попустительский». Оговоримся сразу: этот вариант перевода, на наш взгляд, не очень удачен, поскольку содержит в себе негативный оценочный оттенок, отсутствующий в оригинальном варианте применения термина. Хотя понятно, что более точный вариант передачи смысла этого оборота — «Пусть все идет как идет» — выглядит слишком длинно и недостаточно научно для профессионального словоупотребления. Тем не менее данная типология стилей руководства оказывается чрезвычайно полезной для понимания смысла того, что экономисты и историки бизнеса обозначают как «революцию *laissez-faire*».

Суть революции *laissez-faire* в социальных системах, ведущей составной частью которых становится бизнес, однозначно связывается с тем, что иначе называется «наступлением эпохи свободного предпринимательства». Отвлекаясь от рассказа о многочисленных событиях, произошедших в эту пору, отметим главное — последовательный отказ правительств стран, где



происходили подобные революции, от авторитарного управления экономикой, от детальной регламентации экономических процессов, осознание и принятие ими как факта того, что свободное предпринимательство способно действовать в более оптимальном соответствии с экономическими законами, более гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию, чем системы жесткого политического и административного управления производством и распределением. Следствием этого понимания и явилось предоставление бизнесменам и предпринимателям права действовать в возможно более свободных законодательных рамках в расчете на то, что предпринимательская инициатива и внутренние законы бизнеса сами выступят оптимальными механизмами подъема и расцвета экономики.

То, как работает эта идея, мы могли видеть и на опыте нашей страны. В России как минимум дважды проводились подобные эксперименты. Первый раз это было в период введения НЭПа В. И. Лениным. Результат проявил себя за несколько лет — переход от голода и разрухи к возрождению экономических основ жизни страны, интенсивному развитию торговли и производства, насыщению рынка товарами, появлению нового, активно растущего слоя обеспеченных людей как в городе, так и в деревне. Второй раз подобная попытка, осознанно или неосознанно, была сделана М. С. Горбачевым в расцвет перестройки в связи с его знаменитым лозунгом, оказавшим немалое воздействие на развитие предпринимательства: «Все, что не запрещено законом, разрешено». Но оба этих случая так и остались экспериментами — вряд ли кто сегодня в России решится всерьез говорить о принципиальном отказе от авторитарного управления экономикой и о наступлении эры «свободного предпринимательства».

### ***Появление бизнеса***

С революцией «эры свободного предпринимательства» качественные перемены в развитии бизнеса как вида деятельности получили очевидное ускорение. Следующий коренной сдвиг, определяемый многими авторами уже не только как очередная революционная перемена, но и как момент появления самого бизнеса в его современной форме, произошел на рубеже XIX—XX вв. Наступившие изменения относились одновременно к размерам и к практике бизнеса, а внешними признаками их стало появление больших торговых сетей и универсамов с резко возросшим числом сотрудников, конвейера на сборочных производствах, концентрация капитала и образование корпораций, доминирующих как на национальных, так и на транснациональных рынках. Событие, которое в советских учебниках было отмечено как «перерастание капитализма в последнюю, загнивающую стадию — империализм», на деле оказалось переориентацией западного общества на массовое производство и потребление.

Одним из наиболее знаменательных фактов этого периода явилось то, что масштабы происходящих перемен породили неизвестные до того сложности в организации и управлении бизнесом. Обстоятельство, на которое следует особо обратить внимание в контексте последующего изложения: если до той поры подавляющее большинство форм раннего бизнеса и предпринимательства несли устойчивый отпечаток «семейного дела» и независимо от масштабов, будь то наследуемая семейная лавка или империя банкиров Ротшильдов, управлялись тесно связанными между собой членами семейных или родственных кланов, то с наступлением новой эпохи бизнес становится поистине массовой профессией. Практика успешного управления очень скоро становится объектом самостоятельного изучения, и появляется новая дисциплина — сначала прикладная, а затем все более научная — теория управления, или менеджмент. В бизнесе же, соответственно, появляется новая массовая категория людей — профессиональные управляющие, менеджеры, которые могли действовать как в качестве владельцев предприятий, так и на наемных должностях. По мнению ряда авторов, именно появление первых пособий и учебных курсов по менеджменту (соответственно, в 1914 и 1916 гг.) можно считать официальной датой появления современного бизнеса.

Последующую эру в жизни бизнеса характеризует так много новшеств и принципиальных качественных изменений, что едва ли не половину из них то пылкие журналисты, то достаточно

серьезные ученые также стремились назвать революциями. Осознавая спорность подобных мнений, мы остановимся на утверждении о том, что лишь после последней из рассмотренных нами «революций» как раз и сложился бизнес в современном понимании этого слова, и именно эта деятельность и этот социальный институт вместе с его инновациями, традициями и перспективами будет выступать главным предметом нашего последующего разговора.

## Роль бизнеса в истории

Нельзя говорить о бизнесе, не попытавшись увидеть и оценить ту роль, которую он сыграл в истории человечества. Очевидно, что подобная оценка может исходить из разных перспектив. Наиболее «заинтересованным» субъектом такой оценки, естественно, является история экономики. Наименее заинтересованными, как можно полагать, здесь выступают авторы, работающие в жанре, называемом «философия истории». Попробуем обратиться к их оценкам, полагаясь на них как на наиболее непредвзятых судей.

Трудность, которая встречается в связи с этим выбором — это заметное пренебрежение многих авторов работ данного жанра тематикой бизнеса, коммерции и явное тяготение к анализу истории мысли, идей, деяний политических фигур и народов. Бизнес явно или неявно попадает таким образом в категорию «низкого жанра», упоминается вскользь как «чернорабочий» экономического развития и удостоивается в этом контексте незначительного внимания.

Тем более интересны те немногочисленные фрагменты, которые некоторые авторы сочли необходимым посвятить этой теме. Обратимся, например, к точке зрения Альфреда Уайтхеда — человека, «генетически непричастного» к бизнесу, — англичанина, сына священника и директора школы, человека, пришедшего в философию на склоне лет после почти сорокалетних упорных занятий математикой. В своих математических трудах он предвосхитил основные идеи теории относительности за несколько лет до ее представления А. Эйнштейном, а впоследствии посвятил себя не менее упорному размышлению над судьбами и тенденциями развития человечества.

К этим его биографическим характеристикам следует добавить и нашу субъективную высокую оценку его трудов хотя бы за глубокое и точное понимание природы бизнеса, «коммерции» в рабочем лексиконе Уайтхеда, которую он определяет достаточно широко — не только как обмен материальными благами и их производство с целью такого обмена и не как совокупность связанных с этим денежных операций. «В своем наиболее общем смысле, — пишет Уайтхед, — коммерция означает любой вид обмена, совершаемого людьми посредством взаимного убеждения» [83, с. 465]. Кроме того, Уайтхед задолго до появления соответствующих концепций выдвигает идею, являющуюся краеугольным камнем современных теорий маркетинга: «Все коммерческие ценности имеют психологическую основу, то есть они измеряются распространенным у людей желанием приобретать различные предметы» [там же].

Оценка роли бизнеса в истории, данная Уайтхедом, тесно связана с его размышлениями о том, почему на фактах истории не подтвердилась известная социоэкономическая теория Мальтуса. Многие читатели наверняка помнят это последнее имя в скандально-негативном контексте резких оценок его теории классиками марксистско-ленинской философии. Из чего, впрочем, не следует, что они помнят суть самой теории. Между тем она довольно интересна и состоит из двух частей. Первая — сугубо статистическая и математическая, и возразить против нее в контексте приводимых данных, по сути, нечего. В этой части работ Мальтус обнаружил, что прирост народонаселения в различных странах, при всех наблюдаемых его колебаниях, в целом соответствует закону геометрической прогрессии. В то же время прирост средств существования — пищи, жилья, одежды, орудий труда для их производства — подчиняется в истории тенденциям закона арифметической прогрессии. Из того математического факта, что геометрическая прогрессия на порядок опережает арифметическую, Мальтус и выводил основные положения второй части своей социологической теории, раскритикованной в пух и прах множеством авторов — тезисы о неизбежности резкого расслоения общества на незначительную богатую и основную, крайне бедную часть, о прогрессивном росте голода и нищеты, обострении социальных конфликтов и неизбежности войн.

Для самого Мальтуса основной смысл его исследования был аргументом в полемике со многими современными ему авторами, обосновывавшими необходимость достижения идеала всеобщего равенства через справедливое общественное устройство. Ключевая же идея Мальтуса состояла в том, что равенство невозможно в принципе, поскольку бедность большинства вызвана не общественным строем, а действием естественных, «природных» законов.

Свои социологические выводы Мальтус подкреплял ссылками на картины жизни многих современных ему государств — таких как Индия и Китай, где его законы действовали и отчасти продолжают действовать с очевидной наглядностью.

Уайтхед, искавший причины того, почему законы Мальтуса, неопровержимые в своей математической части, не сработали в реальной истории, в частности в истории Европы, приходит к следующему выводу.

«При увеличении народонаселения История [орфография автора сохранена] обнаружила только три способа, позволяющих избежать его (закона Мальтуса) последствий, — расширить Коммерцию, улучшить Технологию и использовать Незаселенные Регионы... В широком смысле этого слова Коммерция охватывает собой все эти три условия. Поэтому Коммерция является наиболее важным фактором, существенным для процветания цивилизации. Как только наступает застой, когда ослабевает процесс распространения и улучшения коммерции, когда тормозится новое в этом процессе, медленно и поначалу неприметно массы населения начинают подходить к грани губительного вырождения. Китай и Индия — страны, где население живет в безнадежной нищете. Римская империя пала по причине упадка коммерции. Ближний Восток — это целый музей пришедших в упадок городов, хранящих следы античного великолепия. Коммерция действительно является важнейшим из всех факторов, и более чем какой-либо другой фактор, она развивается путем приключений...» [83, с. 437].

Цивилизация, по мнению Уайтхеда, наступательна по своей природе. Как только ее наступательный порыв останавливается по той или иной причине — в действие вступают законы Мальтуса и, как следствие, начинается вырождение цивилизаций. Но само наступление также может быть реализовано разными средствами: посредством силы — и тогда в историю входят деяния властителей, военные походы и завоевания; либо, что не менее могущественно в потенциале, — посредством убеждения, взаимодействия, обмена. И Коммерция с большой буквы, как уважительно обозначает ее Уайтхед, является одной из основных движущих сил такой экспансии наряду с экспансией Духа и Знания, то есть религиозных убеждений и науки.

К аналогичным выводам сегодня приходят и современные российские авторы, обращающиеся к вопросам истории бизнеса и предпринимательства. Так, в учебном пособии «Основы предпринимательства», изданном группой авторов в 1996 г., эта идея прямо закладывается в основу издания, где пишется: «Концепция данного пособия исходит из [...] определения предпринимательства как главной созидательной силы всякой цивилизации. Именно предпринимательство, а не политика, религия, искусство или право, является такой строительной силой. [...] При этом обычный труд крестьянина или ремесленника не может считаться такой деятельностью, поскольку сам по себе этот труд есть лишь в достаточной мере стереотипное осуществление навыков выживания, тогда как для строительства цивилизации необходима инициатива, организация усилий разных людей на совершенно новое дело, результат которого еще не известен [...]» [21, с. 16].

Важные штрихи к пониманию роли бизнеса на современном этапе исторического развития добавляют и сами представители бизнеса. Так, размышляя на эту тему в 1938 г., вскоре после преодоления Великой депрессии, представитель Гарвардской школы бизнеса профессор Донхэм писал: «Во многих своих процессах бизнес — это разрушитель рутины и социальных ценностей. Снижение цен и прорыв новых компаний на рынок сопровождаются исчезновением многих милых и привычных нашему сердцу деталей окружения, ломкой некогда добрососедских отношений между мелкими торговцами и владельцами маленьких предприятий, ломкой

традиций и истории, резким и неприятным для многих усугублением социального расслоения людей.

Но в этих процессах существует и обратная сторона медали. И хотя бизнес — это разрушитель множества социальных традиций, но он также и величайший в мире строитель новых традиций. На место «общинной», соседской культуры приходит новая, корпоративная культура. Реклама становится новым элементом реальности и активно насаждает новые цели и ценности. Бизнес — это постоянный строитель новых путей развития, постоянный экспериментатор, безостановочно ищущий новые способы создания смыслов и ценностей» [119, с. 23].

## **Глава 3. ГРАНИЦЫ БИЗНЕСА: БИЗНЕС, КВАЗИБИЗНЕС И НЕБИЗНЕС**

После рассмотрения тем двух первых глав мы можем уже вплотную подойти к определению того, что в данной работе будет считаться бизнесом и, соответственно, что будет иметься в виду под психологией бизнеса.

Как известно, многие люди считают себя неплохими политиками, педагогами или психологами. Из чего не следует, что практически каждый человек — готовый политик, учитель или психолог.

Известно также, что далеко не каждый политик, учитель или психолог по должности является таковым по сути или по своим возможностям.

Пытаясь определить, что такое истинный политик, педагог или психолог, можно сломать много копий. Однако есть ситуации, например, при создании профессиональных ассоциаций, когда найти строгие формальные критерии для проведения разграничений необходимо.

Аналогично обстоит дело и с бизнесом. Является ли бизнесменом ваш знакомый, у которого по жизни с легкостью получается проводить невероятные сделки, никогда не возникало проблем с добыванием денег, но который в то же время продолжает числиться штатным сотрудником некоего учреждения? Или, наоборот, как быть с тем, кто открывает уже третью по счету коммерческую фирму, но и ее, как и две предыдущие, похоже, вскоре ждет бесславный конец?

Решение этих вопросов будет зависеть только от критериев, которые будут введены в качестве ограничительных условий. Попробуем договориться о таких критериях и мы.

При установлении подобных критериев мы во многом сможем опираться на обстоятельную работу о бизнесе профессора Декстера Кизера, опубликованную в 1930 г. [128]. Время появления этой работы не случайно: это был тот период, когда после глубоких потрясений, связанных с первыми шагами становления нового бизнеса и только что прошедшими бурями Великой депрессии, исследователи социальных процессов особенно активно пытались осмыслить природу и смысл происходящего.

Приступая к исследованию бизнеса, Д. Кизер указывает на отмеченное нами обстоятельство — этимологическую смешанность понятий «бизнес» и использования глагола *to be busy* — «быть занятым чем-либо». Во избежание размытия строгости понятия автор обращает внимание на несколько основополагающих моментов, позволяющих отграничить специфику бизнеса как систематической деятельности от близких к нему или мимикрирующих под него видов активности. Следуя мудрой заповеди Оккама «не умножать сущностей без необходимости», мы также попробуем ограничиться минимально возможным набором отличий, определив их в виде трех ограничительных критериев.

## **Бизнес — это актуальность, имеющая своим результатом получение прибыли**

Строго говоря, этот критерий содержит в себе две составляющие: активность и получение прибыли. Однако о психологии активности в бизнесе речь пойдет впереди, а для поставленной задачи определения специфики бизнеса нам важно подчеркнуть — как особый критерий отличения «истинного» бизнеса от «небизнеса» и «квазибизнеса» — то, что результатом этой активности должно быть получение прибыли...

Важный для психологии бизнеса акцент, который стоит за этим простым и очевидным на первый взгляд критерием, состоит в том, что данный критерий позволяет отграничить намерение получить прибыль (сколько раз нам приходилось слышать «Я собираюсь получить на этой сделке, этом проекте или этом продукте бешеный доход!») или субъективную убежденность в том, что осуществляемая деятельность «очевидно» рентабельна, а значит, прибыльна, от реального получения прибыли в результате работы бизнесмена.

В контексте вводимого разграничения есть смысл несколько подробнее остановиться на уточнении понятия «прибыль», поскольку неточности в его интерпретации характерны не только для психологов, но, как показывает опыт, и для практикующих бизнесменов.

Прежде всего, прибыль — это далеко не любые деньги, которые вы получаете. Деньги, которые вы взяли в долг, — это просто долг, или, используя более благородный экономический термин, «кредит». Деньги, которые вы нашли на улице, — это тоже не прибыль, а просто подарок судьбы. Деньги, которые выделяет правительство под определенные экономические программы, — также не прибыль, а только целевые средства. Так же точно не прибыль ваша зарплата, полученное наследство, выигрыш в лотерею и многое другое. Прибылью считается только результат нехитрой с виду коммерческой операции «деньги — товар (услуга) — деньги», осуществив которую, вы должны из суммы полученного дохода вычесть все необходимые расходы, включая те, которые непосредственно ушли на проведение этой операции («прямые расходы»), те, которые на первый взгляд могут не иметь к ней отношения («косвенные расходы»), а также налоги. Остаток — только если он будет положительной величиной, да и то с учетом множества привходящих обстоятельств, — в итоге и будет считаться вашей прибылью.

Подробный разбор понятия «прибыль» и тех обстоятельств, которые на нее воздействуют, можно найти в любом учебнике экономики. Впрочем, и нам придется уделить этому внимание в разделе о «счетности мышления». Пока ограничимся констатацией того факта, что нехитрая подмена понятий «деньги» и «прибыль», или «доходы» и «прибыль» в ситуациях, когда люди считают, что цель бизнеса — делать деньги, получать доход, в жизни приводит к возникновению множества проблем у предпринимателей, а у сторонних наблюдателей вполне может порождать острые эмоциональные реакции вроде той, которую выразил нам один из коллег-консультантов, поработавший некоторое время с небольшой торговой фирмой в одном из приморских городов. «Представляете, — рассказывал он, — занял хозяин денег, купил целый корабль импортных продуктов, открыл небольшую лавочку в городе — сидит и все это продает. Живые деньги идут через руки, горы товара — на складе, еще хорошо, что не портятся, товар такой, — и счастлив. У меня, говорит, бизнес. И слышать никак не хочет про то, что на самом-то деле он медленно разоряется».

История эта, предельно понятная любому человеку с минимальным экономическим образованием, далеко не уникальный случай. Хуже того, на сегодняшний день при строгом употреблении вводимого здесь критерия весьма значительная часть коммерческих структур может попасть под определение «Это не бизнес», поскольку эти организации либо еще не умеют считать свою прибыль, либо даже вовсе не ориентированы на расчеты по прибыли. И

эта проблема — не только экономическая. Ее психологические корни заслуживают отдельного рассмотрения.



## Бизнес — это деятельность, а не сделка

Пожалуй, сегодня мало кто из психологов решится утверждать, что мышление — это просто ассоциации по сходству и по смежности или что это только способ разрешения когнитивного диссонанса. Хотя никто и не будет отрицать, что в целостном процессе мышления можно найти все эти отдельные интеллектуальные действия и операции.

Но применительно к бизнесу чрезвычайно часто можно встретить ситуацию подмены представлений о нем как о целостной деятельности представлениями об отдельных методах и действиях, характерных для этой деятельности.

Инженер может выгодно купить и вскоре перепродать свой автомобиль, получив на этой операции прибыль. Государственное учреждение может с большой выгодой совершить несколько операций с ценными бумагами. Командование воинской части может распродать неприкосновенный запас с заканчивающимся сроком годности или устаревшее оборудование и положить полученные деньги на депозит под выгодный процент до момента расплаты со строителями, которые строят для офицеров жилье. Все это хорошие примеры отдельных коммерческих операций или, иначе, выгодных сделок, однако вряд ли стоит всерьез называть инженера, чиновника или командира бизнесменами.

Целое отличается от частного. Освоение методов бизнеса, технологии проведения различных сделок (торговых, финансовых, бартерных, посреднических и т. п.) — необходимый элемент бизнеса, однако бизнес к этому не сводится. Тема «сделки и бизнес» также заслуживает отдельного разговора с точки зрения психологии, но пока ограничимся констатацией факта: бизнес — это системно организованный процесс, целостная деятельность, содержание которой далеко выходит за рамки отдельной, пусть даже самой успешной, коммерческой операции.

Необходимость данного критерия также следует из анализа практики. На уровне общей тенденции можно наблюдать, что значительная часть людей и организаций, так или иначе пробующих себя в бизнесе, начинает испытывать серьезные проблемы уже после того, как они осуществили несколько удачных операций или сделок.

*Примером может послужить ситуация, сложившаяся в одной из региональных коммерческих фирм, успешно действовавшей в качестве посредника на рынке купли-продажи акций приватизируемых в регионе предприятий. Руководителей этой фирмы без преувеличения можно было назвать специалистами высочайшего класса в подготовке и проведении конкретных сделок. Более того, предоставление консультаций в этой сфере в какой-то момент стало даже одной из основных услуг фирмы. Однако приватизация в определенный момент пошла на спад, и фирма обнаружила, что у нее фактически пропал бизнес. Ситуацию существенно усугубляло то обстоятельство, что большинство полученных в ходе предыдущих операций средств было израсходовано на личное потребление.*

*Однако к тому моменту на руках у руководителей оставалось несколько контрольных пакетов акций невостребованных рынком предприятий. И среди них, в частности, акции практически всей системы бытового обслуживания регионального центра. Первой реакцией руководства фирмы был поиск вариантов раздробления и распродажи имущества этих предприятий. Консультанты, работавшие в тот момент с фирмой, с большим трудом приостановили этот процесс, измучив руководство фирмы вопросом о том, как они собираются жить дальше, после продажи этого имущества, и не имеет ли смысла вместо того, чтобы резать курицу, попытаться получить от нее что-либо более перспективное. Характерно, что даже после рационального согласия с этой идеей предприниматели еще не раз и не два возвращались к привычной для них схеме действий «отнять и разделить» в период начальных неудач управления новым для них делом. Особенно обострились эти тенденции в моменты, когда вставал*

*вопрос о необходимости вложить в развитие предприятия новые средства — без гарантии того, что эти вложения когда-либо окупятся. Лишь через год, решив массу исходных проблем, вложив требуемые средства и найдя на место руководителя этого направления деятельного и эффективного менеджера, они признали, что принятый вариант действий помог им сохранить фирму и заняться организацией систематического бизнеса в других сферах своей деятельности.*

Таким образом, переход от «психологии сделки» к «психологии систематического бизнеса» — это особый качественный этап в становлении бизнеса и бизнесмена, а умение получать прибыль на отдельных сделках еще не свидетельствует о том, что вы имеете дело с реальным бизнесом. Эту стадию мы скорее отнесли бы к «квазибизнесу», который имеет много внешних сходств с реальным бизнесом, но не выдерживает проверки на прочность в сколь-нибудь долгосрочной перспективе.

Критический момент, который может служить здесь водоразделом, — это способ распоряжения прибылью. Пока основная часть прибыли уходит на личное потребление, даже при самых грандиозных масштабах этой прибыли, мы имеем дело только со «сделочным» предпринимательством, судьба которого в отдаленной перспективе более чем сомнительна. Если же основная часть полученных средств направляется в развитие дела — пусть даже эффективность этого дела, как и положено в рыночной ситуации, никогда не гарантирована — это уже заявка на настоящий бизнес.

## Бизнес — это юридически законная деятельность

Несмотря на нескончаемые, присутствующие в современном контексте разговоры о бизнесе, ассоциации его с мошенничеством, моральной нечистоплотностью, рэкетом и коррупцией, примем на уровне определения, что бизнесом в строгом смысле слова мы будем называть юридически законную деятельность.

Серьезное исследование всегда требует отвлечения от эмоций, хотя именно на уровне эмоций каждый случай нечистоплотности бизнеса вызывает волну соответствующего отношения к нему. Проблема этики и законности в бизнесе — вполне достойный предмет для самостоятельного анализа. Тем не менее история бизнеса однозначно показывает, что одной из ведущих тенденций в этом движении является возрастание строгости требований к этике отношений и к законности проводимых операций. Это неудивительно, поскольку человеку, который зарабатывает деньги, приобретает собственность и наращивает капитал, крайне нежелательно оказаться перед угрозой моментальной потери всего этого. Следование законам — одно из необходимых условий сведения к минимуму подобного риска.

Данный критерий имеет и другую сторону. Критерии законности и этичности во многом ситуативны и зависят как от общего социального контекста, так и от сознательной политики государства. То, что еще несколько лет назад называлось спекуляцией или «фарцовкой» и осуждалось по соответствующим статьям Уголовного кодекса, сегодня стало вполне легальными формами бизнеса.

С точки зрения психологии бизнеса, принципиальным для нас является то, что каждый нормальный бизнесмен стремится быть законопослушным в своей деятельности — как бы широко ни были распространены обратные убеждения. Реальная же проблема состоит в том, что следование этому стремлению может приходиться в противоречие с требованием №1 — ориентацией на получение прибыли. Разумеется, каждый бизнесмен решает эту коллизию в рамках своих представлений о границах дозволенного и недозволенного. Тем не менее в качестве общего и наиболее типичного варианта разрешения этого противоречия приведем следующий пример.

*В период стажировки в США нам довелось по приглашению одного из владельцев вполне среднего по американским меркам предприятия принять участие в двухдневной сессии, на которой трое бизнесменов аналогичного масштаба, сложившись для экономии средств, с пристрастием допрашивали нанятого на этот срок престижного юриста на предмет расширения возможностей легальной минимизации налогов, способов ухода из-под действия некоторых ограничивающих статей регламентирующего бизнес законодательства и т. п. Это — пример классического подхода к решению «когнитивного диссонанса», возникающего на стыке требований получения прибыли и следования нормам закона. Закон свят, и его нельзя преступать, но все существующие возможности легальных действий для максимизации прибыли должны быть использованы.*

Такого рода юридическое соревнование между бизнесом и государством, которое не ограничивается лишь поиском способов легального «ухода» от налогов, но дополняется сложной системой лоббирования, противодействием государственных и общественных институтов, таких как общества защиты прав потребителей или торгово-промышленные палаты, приводит в конечном счете к более или менее оптимальному балансу сил, варианту «общественного договора» между бизнесом и обществом, выравнивающему давление противоречивых интересов. При этом баланс этот никогда не закрепляется раз и навсегда, он устойчив лишь в силу своей динамичности и способности к видоизменениям в зависимости от новых требований жизни.

Вводимый критерий позволяет более четко обозначить предмет нашего исследования, отграничив бизнес от различных форм того, что называется «незаконным бизнесом» или «кри-

минальным бизнесом». Бизнес — это бизнес, а незаконный бизнес — это соответствующие преступления, обозначенные в Уголовном кодексе.

Соответственно, и речь здесь должна идти не о психологии бизнеса, а о юридической или криминальной психологии. Это на первый взгляд выглядит просто и логично — но первое же столкновение с российской реальностью порождает серьезные проблемы, которые требуют отдельного обсуждения.

### ***Бизнес как часть социальной системы***

Данная тема вынуждает нас далеко выйти за рамки сугубо психологического подхода к обсуждению вопросов бизнеса, однако всерьез обсуждать вопросы психологии бизнеса вне этой темы также невозможно. Ведь самовосприятие бизнесмена, его «образ Я», разные варианты и способы построения отношений с окружающим миром так или иначе определяются положением бизнеса в обществе, его отношениями с другими социальными системами и институтами.

Характеризуя положение бизнеса в современной российской системе общественных отношений, самое мягкое определение, которое может быть дано в этой связи, — это противоречивость и неоднозначность. С одной стороны, бизнес и предпринимательство как вид деятельности официально узаконен, множество государственных и ведомственных нормативных актов регулируют его осуществление, мы видим представителей крупнейших бизнес-структур на экранах телевизоров. Для людей, работающих в сфере бизнеса, публикуется множество специализированных изданий, существуют клубы и объединения бизнесменов, государственные программы и ассоциации поддержки развития предпринимательства и т. п. Поэтому сомневаться в том, что бизнес в России существует, казалось бы, не приходится.

Есть, однако, и обратная сторона медали. Отслеживая официально выражаемое отношение государства к бизнесу и общественное мнение о нем, мы без труда можем увидеть массу негативных оттенков в восприятии бизнеса: это понятие ассоциируется обычно с уклонением от налогов, распродажей сырьевых ресурсов, мошенничеством, другими «нецивилизованными» действиями.

Все эти обвинения, несмотря на различия в мере эмоционального накала, как правило, не голословны. И в то же время здесь не все так просто, как может показаться на первый взгляд.

Представьте себе, что вы живете в стране, правительство которой издало закон, обязывающий всех жителей ходить вверх ногами. Издало и издало — все продолжают ходить как ходили, и даже государственные служащие закрывают на это глаза и делают вид, что так и должно быть. Но в указе, тем не менее, предусмотрена уголовная ответственность за неправильное хождение, и вам известно, что время от времени того или иного человека хватают, проводят следствие и осуждают по этой статье на исправительные работы.

Картинка фантастическая, но вполне знакомая, не правда ли? По сути, одной из особенностей российской истории на протяжении многих десятилетий, если не веков, является именно такое противопоставление законов государства и реальной практики жизни. Потенциальными или реальными уголовниками много десятилетий были все те, кто хоть раз в жизни рассказал политический анекдот, вынес гайку с родного завода, подобрал колосок в поле под угрозой наступающего голода и т. п. «Двойное мышление» — достаточно специфический психологический феномен — долгое время формировалось в повседневной практике нашей жизни.

Сегодня в абсолютно аналогичной ситуации находится бизнес и предпринимательство. И самый яркий момент здесь — это действующая налоговая система. Только ленивый не сообщал уже на страницах сотен изданий просчитанные тысячами экономистов и главных бухгалтеров коммерческих предприятий цифры: любой предприниматель с рубля своего дохода обязан заплатить налог от 94 до 105 копеек. Обращаемся к критерию №1 — необходимости получения прибыли — и легко понимаем, что выполнение таких законов невозможно ни теоретически,

ни фактически. Результат — существование в реальной жизни ситуации, когда, несмотря на наличие закона, обязывающего бизнес ходить вверх ногами, он все равно ходит по улицам как обычно, привычно ожидая, кто будет следующим на очереди в исправительное заведение. И такая практика продолжается уже десятилетие.

Проблемы нужно искать не там, где они проявляются, а там, где они зарождаются. Оставим вопросы о налогах и законах тем, кто призван их решать. Но отметим, что и в этой сюрреалистической ситуации существуют свои, вполне прозаические психологические корни и интересы. Очевидно, что в ситуации невозможности делать легальный бизнес для тех, кто пытается им заниматься, возникает возможность «делать бизнес» теми, кто закрывает глаза на очевидные и неизбежные нарушения закона. Можно говорить об аморальности тех, кто вывозит и продает сырьевые и стратегические ресурсы страны за рубеж. Но можно вспомнить и о том, что ни один килограмм такого сырья или таких ресурсов не может пересечь границу без соответствующей визы государственного чиновника. Мы вместе со всеми негодуем по поводу крупномасштабного мошенничества в бизнесе. Но психологические корни стремления поскорее «хапнуть и убежать» туда, где с деньгами можно жить спокойнее, могут лежать не только в испорченной человеческой природе, но и в реакции на давление внешних обстоятельств...

Нам хотелось бы избежать обвинений в морализаторстве. Многие страны проходили и проходят через аналогичные этапы. Для нас этот разговор важен прежде всего в контексте понимания того, о каком бизнесе мы будем говорить в этой книге. В свете рассмотренных выше критериев необходимо признать: это не совсем еще бизнес. Наша страна проходит период становления бизнеса, эпоху перехода от «дикого предпринимательства» к началам цивилизованного бизнеса: в этой ситуации бизнес может существенно отличаться от той деятельности и того социального института, который существует в странах с многовековыми традициями предпринимательства. Примем это как факт и постараемся увидеть в этом свои позитивные стороны. Как минимум одна из них, несомненная для нас, состоит в том, что именно в этот период, когда активность человека бизнеса еще не так сильно замаскирована отработанными организационными механизмами, в его деятельности гораздо более явно проявляются роль и характер психологических факторов. Кроме того, практика одновременной работы с отечественными компаниями и предпринимателями и с компаниями «классического западного бизнеса», работающими в России, дает нам уникальную возможность сравнения и выявления общего и особенного в мотивах и способах организации поведения представителей различных культур. Ну и, наконец, любое событие всегда намного интереснее, прозрачнее и понятнее в начале, в момент своего появления, нежели по истечении многих лет, когда оно неизбежно обрастает множеством социальных мифов, привычных интерпретаций и домыслов.

## Часть II. ЧЕЛОВЕК БИЗНЕСА



## Глава 4. ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА И ИСПОЛНИТЕЛИ НА СЦЕНЕ БИЗНЕСА

Теперь, когда нам удалось что-то выяснить о природе бизнеса как вида деятельности, настало время обратиться к субъекту этой деятельности, то есть к человеку бизнеса.

Слово, обозначающее человека бизнеса, — бизнесмен — пока еще несколько режет ухо российскому гражданину, хотя, к примеру, все уже привыкли называть представителей спорта спортсменами, а шахматных мастеров — гроссмейстерами. В официально-газетной и административной лексике чаще используется другой термин — предприниматель, однако мы считаем, что это последнее понятие гораздо уже по смыслу; эти оттенки значений будут подробнее рассмотрены ниже.

Первая задача, которую нам необходимо решить в рамках данной темы — это ввести «область допустимых значений». Кого можно называть Человеком бизнеса? Будем ли мы относиться к бизнесменам всех действующих в сфере бизнеса, или же необходимо провести какую-то разграничительную линию и отделить «чистых от нечистых», «настоящих» людей бизнеса от тех, кто соседствует с ними? Необходимо ли для понимания ключевых моментов психологии бизнеса разбираться со всем потенциальным составом действующих лиц «игры в бизнес» или, так же как на сцене, можно отделить главных героев от «массовки» — тех, кто разнообразит и украшает действие, но не играет основополагающей смысловой роли?

Действительно, в сфере бизнеса действует внушительное многообразие фигур. Они различаются по сферам деятельности: торговцы, финансисты, банкиры, страховщики, промышленники, рекламисты, консультанты и другие. Внутри этих сфер существуют также свои специальности и специализации: дилеры, андеррайтеры, коммивояжеры, брокеры, маклеры, мерчандайзеры, промоутеры, логисты. Какие-то термины больше говорят нам о размерах бизнеса, например «руководитель холдинга», «оптовик» или «лавочник». Есть также и обозначения для позиций, занимаемых людьми в иерархической структуре бизнеса: «президент», «генеральный директор», «управляющий» или «специалист», «исполнитель».

Несмотря на несомненную значимость и самостоятельный интерес, которые представляет каждая из этих позиций в бизнесе, в этой работе мы не будем интересоваться ни профессиональной специализацией, ни особенностями, связанными с размерами осуществляемого дела. Надеемся, что когда-нибудь и у нас в стране будет написано много книг с соответствующими названиями и полезным содержанием — «Психология банкира», «Психология дилера», «Психология управляющего» и т. п. Но предмет нашего обсуждения — это психология бизнеса в целом, и поэтому мы должны выбрать для себя более широкий и обобщающий срез.

Основным критерием, который мы будем считать принципиальным для определения статуса Бизнесмена, выступает одновременное сочетание права собственности и факта управления своим предприятием. И изнутри самого бизнеса такое различие достаточно очевидно. Оно выделяет собственников, владельцев и хозяев бизнеса, тех, кто ежедневно рискует своим состоянием, своей судьбой и судьбами других людей среди наемных работников любого ранга: от управляющих, финансовых и коммерческих директоров, высококвалифицированных специалистов до рядовых исполнителей, секретарей, водителей, клерков. Только тех, кто вкладывает свои средства и имущество в бизнес, одновременно принимая на себя ответственность за его развитие, мы можем считать настоящими Бизнесменами, и в основном именно о них будет идти разговор в этой книге. Остальные фигуры — даже специалисты высокого класса — в случае неудачи предприятия бизнесмена рискуют своим заработком, своим рабочим местом, но не делом как таковым. Они станут предметом нашего рассмотрения лишь в той мере, в какой

это необходимо для понимания всей сложности задач, стоящих перед главным действующим лицом бизнеса.

Хотя такое разграничение представляется достаточно естественным и привычным для юристов и экономистов, отметим все же, что, принимая его, мы нарушаем некоторые из сложившихся психологических традиций. Об этом можно судить, например, просмотрев многочисленные каталоги одного из наиболее популярных реферативных изданий в области психологии Psychological Abstracts. В предметном указателе практически каждого из выпусков этого издания присутствует термин «бизнес». Однако 9/10 реферируемых здесь исследований посвящены психологии наемных работников и чаще всего связаны с проблемами утомления на работе, мотивации и отношения к труду, психологическими характеристиками отдельных профессий и специализаций, вопросами обучения менеджеров и управляющих и т. п. Практически все результаты подобных исследований с одинаковой легкостью могут быть транспонированы и на другие виды деятельности — работу в государственных или «нон-профитных» организациях, на производствах любой формы собственности, организацию управления и процессы обучения. И даже оставшаяся 1/10 публикаций относится не столько к фигуре Бизнесмена, сколько к анализу специальных видов деятельности или процессов, существующих или развивающихся бизнесе, например, системы управления по результатам или системы управления качеством.

Эта позиция классической «академической» исследовательской психологии легко объяснима с точки зрения «заказчика» — ведь именно бизнесмены чаще всего оказываются заказчиками подобных исследований, и цель их — повысить управляемость своих предприятий, найти новые рычаги и средства для повышения их эффективности. Понятно также, что задача познания себя и своих индивидуальных особенностей, позволяющих эффективно «делать бизнес», далеко не так часто осознается или признается владельцем бизнеса в качестве задачи для академических исследований. Поэтому ценную информацию о психологических свойствах фигуры Бизнесмена гораздо чаще можно встретить у тех, кто прямо контактирует с ним — в работах финансовых и управленческих консультантов, юристов и адвокатов, биографиях и автобиографиях самих бизнесменов и т. п. Именно подобные работы могут оказаться для нас особо ценным подспорьем в понимании психологии бизнеса и психологии бизнесмена.

Следующий вопрос, который встает в нашей работе, — выбор способа исследования и описания фигуры Бизнесмена, который мог бы стать оптимальным для анализа его психологических особенностей.

В наиболее привычной для академической психологии перспективе оптимальным мог бы выглядеть следующий вариант: проведение массы сопоставительных исследований особенностей психических функций — мышления, внимания, памяти, навыков и др., — или же сочетаний личностных характеристик бизнесмена Кузнецова, бизнесмена Смита, бизнесмена Ковальского и многих других бизнесменов. Тщательное сравнение показателей функций или личностных характеристик между собой проявило бы их статистически значимые сходства и различия. Явно или неявно мы могли бы предположить, что различия параметров можно отнести в фонд общечеловеческих качеств, а то, что окажется общим, и может считаться отличительным свойством человека бизнеса.

Но хотя подобный подход имеет полное право на существование, нам он не представляется ни простым, ни продуктивным.

Из многолетних занятий психологией нам известно, что подобного рода проекты, иногда грандиозные по своим масштабам, проводились и продолжают проводиться регулярно в рамках так называемой *trait psychology* («психологии черт»), «психологии индивидуальных различий» (*differential psychology*) и в других направлениях психологии. Они направлены на поиск отличительных, уникальных особенностей людей науки, военных и других социальных групп и



профессий с целью определения необходимых индивидуальных качеств для различных видов деятельности.

Однако результаты множества подобных проектов оказывались в конечном итоге достаточно своеобразными.

Типичная картина, наблюдаемая в итоге, обычно состояла в том, что со временем в рамках этих исследовательских направлений выделялось несколько лидирующих авторов, школ или теорий, каждая из которых утверждала, что для человека науки, настоящего военного или представителя другой профессии ключевым является такой-то или такой-то набор свойств. Но при любой попытке сравнить эти наборы свойств между собой возникали совершенно разные, иногда даже прямо противоположные человеческие образы. И хотя апологеты этих подходов до бесконечности готовы отстаивать свою правоту, многие сторонние аналитики не без основания приходят к выводу: подобные результаты означают, что наукой, военным делом и другими профессиями с одинаковым успехом могут заниматься очень разные по своему устройству люди, а причины их успеха необходимо искать не в стабильном наборе психологических черт или свойств личности, а в чем-то ином.

Основываясь как на своих наблюдениях, так и на мнениях многочисленных авторов, описывающих свою работу в бизнесе и свои впечатления от Человека бизнеса, мы убедились в том, что здесь в одинаковой мере могут быть успешными очень разные по своему психологическому складу люди. Сталкиваясь с одной и той же проблемной ситуацией, одни из них призывают на помощь свою коммуникабельность, другие — эрудицию и здравый смысл, третьи — фантастическую активность, четвертые — что-то иное.

Но главное, что делает бесперспективным анализ с точки зрения психологии «черт», — это отсутствие реальной потребности в такой работе. Ведь главный смысл, социальный заказ и направленность «дифференциальных» исследований личности, ее свойств и психических функций — это всегда, в конечном счете, оптимальный отбор и подбор людей на соответствующие позиции. Но задачи подбора бизнесменов не существует. Она, в соответствии с природой самого бизнеса, решается методом естественного отбора.

Бизнесмена может интересовать и реально интересуется вопрос о психологических свойствах исполнителей, поскольку они должны являться эффективными проводниками его воли, реализаторами его целей и устремлений. Применительно же к себе самому его интересует только один вопрос — не то, каким он должен быть, ввязываясь в дело, а что ему делать для того, чтобы не проиграть, а точнее — выиграть в этой игре.

Однако главная характеристика игры, в которую он играет, бизнеса как деятельности, в отличие от многих других видов активности, состоит в том, что эта деятельность постоянно развивается, меняются ее правила и условия, и человек вынужден постоянно изменяться сам в соответствии с этими новыми правилами.

Спасает в этой ситуации только то, что в самих этих изменениях есть своя логика. Поэтому оптимальным при размышлении о психологии Бизнесмена мы считаем динамический подход, следование за Бизнесменом по пути его развития. Всем известно, что вступить на дорогу бизнеса может практически каждый человек. Но удержаться на этой дороге долгое время, а тем более пройти по ней значительный отрезок пути по направлению к манящим горизонтам удастся немногим. Статистика свидетельствует, что в странах с развитой экономической системой не более 20% людей, пробующих себя в бизнесе, остаются в нем по истечении 5—8 лет. Что помогает выжить в бизнесе на разных этапах его развития? Что приводит к неудаче тех, кто проигрывает эту игру? Именно эта линия будет для нас основной в построении логики дальнейшего движения.

Так как аппарат академической психологии мало пригоден для решения этой задачи, мы будем использовать в своем анализе достаточно свободный жанр практической психологии, опирающийся на описание и на тот метод познания, который один из авторов данной книги

в свое время назвал методом «проживания», не подозревая, что почти за 40 лет до того, в 1947 г. группа учеников Курта Левина — Леланд Брэдфорд, Кен Бенне, Рэнсис Лайкерт и Уоррен Беннис — разработала нечто подобное в качестве оптимального обучающего средства для практической работы с организациями в бизнесе, назвав этот метод *experiential learning*, т. е. «обучение на основе переживания опыта» [112].

Два других методологических приема, которые мы будем использовать в этой работе, можно было бы назвать «методом призмы» и «методом луковицы».

«Метод призмы» сводится к тому, что по ходу развития темы мы постоянно будем менять угол зрения и обращаться к поиску важных для понимания психологии бизнеса моментов то с точки зрения требований деятельности, то в контексте отношений с другими людьми, то с точки зрения организации и так далее. В противном случае мы можем легко уподобиться трем слепым из известной восточной притчи, у каждого из которых было свое мнение о слоне, которого им довелось потрогать. Один из них, ощупавший ногу, заявлял, что слон — это как бревно. Другой, трогавший хобот, говорил, что слон — это как змея. Третий, которому достался хвост, говорил, что слон — это как веревка. Как известно, эта дискуссия закончилась дракой между уважаемыми оппонентами: нам хотелось бы избежать подобной участи.

«Метод луковицы» исходит из того, что, вообще-то говоря, психология человека — это удивительно сложное и глубокое устройство. О ней можно говорить на разных уровнях и, соответственно, на разных языках. Мы решили попробовать здесь путь поэтапного следования от наиболее поверхностных уровней, начав с описания деятельности и ее очевидных требований к человеку, и осторожно продвигаться вглубь, разбираясь слой за слоем с различными пластами психологических особенностей: ролевым поведением, межличностным взаимодействием, установками и аттитюдами, мотивацией и так далее.

Для начала разговора о Человеке бизнеса мы сочли целесообразным остановиться на языке и способах описания, характерных для теории ролей. Социальные роли — термин, активно используемый как социальной психологией, так и социологией. Он концентрирует внимание на универсальных, всеобщих требованиях, предъявляемых к поведению человека, находящегося в определенной социальной позиции. И в то же время, вводя понятие индивидуального стиля исполнения ролей, этот подход оставляет достаточно широкое пространство для понимания большого спектра вариаций и различий, наблюдаемых в поведении людей, эти роли исполняющих.

Напомним несколько ключевых положений этой теории. «Весь мир — театр, все люди в нем — актеры, и каждый не одну играет роль», — сказал великий Шекспир. И если рассматривать мир как сцену, то нам действительно приходится играть на этой сцене великое множество ролей. Мы все — сыновья и дочери, мужья и жены, подчиненные и руководители, ораторы и слушатели, пассажиры, зрители, специалисты и так далее. Причем весь этот репертуар живет внутри нас одновременно, и каждая следующая роль включается по мере того, как мы переходим из одной ситуации в другую. В каких-то из этих ролей нам приходится находиться более длительное время, в каких-то — относительно незначительное; с какими-то из ролей мы справляемся без труда, другие едва выносимы для нас.

Роли отличаются от других вариантов состояний и поведения человека — таких, например, как «веселый» и «грустный», «интроверт» или «экстраверт», — главным образом тем, что они вырабатываются в ходе человеческой истории как некие обобщенные модели выполнения социальных функций, требуемые образцы поведения человека. Соответственно, возникают и некоторые представления о том, как эти роли должны «правильно» исполняться. Эти представления именуются в социологическом языке «экспектациями» — ожиданиями/требованиями к носителю роли со стороны окружающих.

Именно поэтому о человеке «в роли» всегда есть возможность говорить как о хорошем или плохом родителе, руководителе, программисте или бизнесмене, тогда как вряд ли воз-

можно сказать, хорошо или плохо человеку удастся «веселое» или «интровертивное» состояние.

При явно «внешнем», социальном происхождении ролей они всегда реализуются конкретными людьми и становятся частью их самих, их индивидуальной истории. Последовательное выполнение ряда ролей — «послушного ребенка», «успешного школьника», «студента» или «рабочего» — есть условие перехода во взрослый мир, освоения профессий, достижения успехов в жизни. Мы в разной степени сживаемся с нашими ролями, иногда даже срастаемся с ними: руководитель продолжает процесс руководства в семье или в дружеской компании; программист не мыслит своей жизни без компьютера. Какие-то из ролей всегда ближе и роднее нам, какие-то — дальше и более чужды. Наши роли — это неотрывная часть нашего «Я», но ими не исчерпывается это «Я».

С этой точки зрения Бизнесмен — это обобщенное название социальной роли, исполняемой людьми в бизнесе. Точно так же, как любой человек, действующий в науке, исполняет роль Ученого, а любой офицер — роль Военного.

Но в судьбе каждого конкретного действующего лица, играющего одну из этих крупных ролей, отчетливо видны этапные состояния, сменяющие друг друга. По крайней мере до тех пор, пока человек действует в бизнесе, науке или на военном поприще. Для военного существует возможность пройти путь от младшего офицера до полковника и затем — до генерала, а от ученого ожидают преодоления им этапов от аспиранта к старшему научному сотруднику и профессору, а потом — к академику. Не каждому суждено пройти этот путь до конца и стать генералом или академиком, однако именно этот путь целиком и представляет собой судьбу роли, которой посвящает себя человек, пришедший в эту сферу деятельности. Длина пройденного пути часто является самостоятельным мерилем успеха освоения роли для самого человека и для тех, кто оценивает его со стороны.

Можно ли выделить подобные этапы развития роли Бизнесмена? По нашему представлению, несомненно. Их существует как минимум четыре. Они достаточно широко известны, хотя и анализируются часто совершенно в разных контекстах и не всегда логически связываются между собой. Это — роли Предпринимателя, Менеджера, Инвестора и Лидера. Они различаются между собой также точно, как различаются роли аспиранта, научного сотрудника, профессора и академика в науке, и мы можем рассматривать Предпринимателя, Менеджера, Инвестора и Лидера как некие этапные ипостаси роли Бизнесмена, которые последовательно должен осваивать человек, посвятивший себя бизнесу.

Попробуем последовательно рассмотреть ключевые характеристики этих этапных состояний и понять их сущностные особенности. Но главное — нам важно попытаться увидеть, насколько сложным, требующим от человека качественных психологических изменений в себе и своей деятельности, может оказаться переход от одной из этих позиций к другой.

## Глава 5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Предприниматель — первая ступень на пути вхождения в бизнес.

Предпринимательство — это качество, на котором базируется бизнес. Термин «предприниматель» часто употребляется как полный синоним слова «бизнесмен», то есть он рассматривается как та самая ключевая фигура, которая делает бизнес. Эти утверждения как истины в последней инстанции повторяет практически каждая из многочисленных книг, посвященных предпринимательству.

При встрече с такими простыми формулировками легко может сложиться впечатление, что и сама суть предпринимательства, особенности человека-предпринимателя представлены с подобной же ясностью, и достаточно ознакомиться с ними, чтобы понять все те требования, которым должен отвечать человек, желающий справиться с этой ролью.

Подобных определений действительно много, они часто повторяют друг друга, так что мы с удовольствием предоставляем читателю возможность ознакомиться с относительно небольшой выборкой требуемых предпринимателю свойств. В этот список, составленный на материале всего трех современных изданий, входят (для простоты перечисляем в алфавитном порядке): адаптивность, активность, вера, воля, воображение, гибкость, деловитость, жизнелюбие, изобретательность, индивидуализм, инициативность, интуиция, контроль, находчивость, новаторство, образованность, оборотистость, оптимизм, ответственность, поиск новых решений, практичность, предприимчивость, самокритичность, свобода распоряжения средствами, склонность к риску, смелость, способность развиваться, умение контактировать с людьми, умение планировать [2, 21, 63].

Это — яркий пример того результата, который всякий раз получается при попытке описания той или иной роли через требуемую систему черт. Читатель легко может примерить этот набор свойств на себя и оценить, в какой мере он пригоден к роли Предпринимателя. Если ответ будет положительным, то придется признать, что наш читатель — Герой, или, другими словами, совершенный человек, потому что все эти характеристики, в жизни достаточно редко сочетающиеся в одном индивиде, в совокупности есть не что иное, как описание свойств роли Героя практически в любой культуре и в любом виде деятельности.

Но как же тогда быть с тем не отрицаемым никем фактом, что предприниматели — это самое многочисленное племя в бизнесе, что это — тот самый «дворовый футбол», для многочисленных представителей которого тренировки на маленьком поле — только первые шаги на фоне заманчивой перспективы со временем попасть в «высшую лигу» бизнеса. Конечно, можно согласиться с тем, что в душе каждый из начинающих футболистов — Герой, но утверждать, что каждый из них уже обладает всей этой массой великолепных качеств, было бы по меньшей мере неосторожно.

Попробуем подойти к пониманию роли Предпринимателя несколько внимательней и посмотреть, все ли качества из этого списка равноценны для человека, входящего в бизнес, и существуют ли здесь какие-то приоритеты, связанные с особенностями пути, который проходит человек в бизнесе. И первое, что хотелось бы сделать в этой связи, — это развести три разных понятия, которые часто сливаются при анализе феномена предпринимательства.

## Предприниматель, предприимчивость и дух предпринимательства

Прежде всего, попробуем развести три внешне сходных, но по сути существенно различных предмета обсуждения — это Предприниматель как роль в бизнесе, предприимчивость как особое качество, присущее человеку независимо от того, в какой сфере деятельности оно проявляется, и дух предпринимательства как характеристика состояния людей определенной исторической эпохи. Первое — главный предмет нашего обсуждения, последнее — просто удачный художественный образ. А предприимчивость как качество наверняка знакомо каждому человеку, который хоть раз в жизни решил попробовать себя в новом и нестандартном деле: поехать в отпуск в новое место, приобрести то, чего еще нет у других, устроить своего ребенка в супершколу или сад, посадить то, что еще не росло на участках у соседей.

Что касается «духа предпринимательства», то даже самый мимолетный взгляд на историю позволяет увидеть, что это явление обнаруживается далеко не только в самое последнее время и не только в связи с бизнесом. Мы можем вспомнить эпоху «пионеров», покорявших пространства Америки на рубеже последних веков, экспедиции мореплавателей, военные походы и набеги, миграции племен и народов, миссионерскую деятельность церкви. Только в этом контексте становится понятным, почему В. Зомбарт наряду с купцами относил к предтечам предпринимателей морских пиратов и разбойников, промышлявших на оживленных морских путях, авантюристов, путешественников, феодалов и даже государства.

Однако понятие о духе предпринимательства можно распространить и еще шире, и тогда даже сторонники искать причины всего и вся в генах и наследственности легко найдут аргументы в пользу того, что предпринимательство — это врожденное, генетически заложенное качество не только человека, но и животных. Достаточно вспомнить, например, один из нашумевших в свое время экспериментов с крысами.

*Он состоял в том, что различным популяциям крыс — животных на удивление ловких и сообразительных, чей уровень интеллекта среди многочисленных представителей животного мира не может не вызывать почтения, — предлагалось на какое-то время поселиться в специально сконструированном помещении, поделенном на две половины, условно обозначаемые как «крысиный рай» и «крысиный ад». В первой половине, как это и следует из названия, было все, чего только может пожелать крысиная душа: вкусная пища, приятная музыка, радующее глаз освещение, нежные самки, интересные игрушки для развлечения. Во второй, с точностью до наоборот, — все то, что приводит крыс в ужас: жуткие звуки, колючки и ловушки, электрические разряды, омерзительные запахи плюс все то, что еще смогла изобрести фантазия экспериментаторов.*

*Наблюдения за самыми разными группами крыс, попадавшими в это помещение, дали удивительный результат. Практически все крысы, вдоволь насладившись прелестями «рая», в силу своего врожденного любопытства рано или поздно засовывали свой нос в дверцу, ведущую в «ад». Получив там разряд по носу, услышав ужасный звук или еще что-либо в таком роде, подавляющая часть из них тут же возвращалась в свой райский «санаторий» и больше думать не смела о том, чтобы искать приключений. Так делало подавляющее большинство — но не все. От 10 до 20% крыс в каждой популяции, слегка оправившись от потрясения, вновь и вновь отправлялись на исследование «ада» до тех пор, пока не осваивали его целиком.*

Впрочем, любителей генетического объяснения всего и вся может несколько остудить тот факт, что поиски причин подобного поведения крыс-«предпринимателей» показали, что часть из них — причем часть статистически значимая — имела в своей биографии любопытную особенность. В крысиных сообществах для каждой особи мужского рода крайне значимо — не менее значимо, чем в обезьяньих стаях или человеческом обществе — место в иерар-

хии отношений. Цель каждой крысы — пробиться наверх, уровень за уровнем, от презренной «дельты» к вождельной «альфе», к позиции вожака стаи. Отличительной же особенностью наших искателей приключений было то, что они в какой-то момент времени потерпели на этом пути фиаско и по каким-то причинам не получили «допуска» на следующий уровень или были свергнуты с него на нижележащий.

Можно было бы заложить и этот эксперимент в основу концепции предпринимательства. Но мы предпочитаем избрать другой путь — отдав должное красивой, но несколько фантазийной идее «духа предпринимательства», все же отделить от него как самостоятельное и независимое представление о роли Предпринимателя в бизнесе.

Следует сказать также несколько слов и о предприимчивости как качестве. Несмотря на очевидное желание заявить о несомненной связи этого психологического свойства человека с успешным продвижением его по пути бизнеса, мы не можем привести тому объективных доказательств. Хотя предприимчивые люди обычно проявляют себя успешно в самых разнообразных видах деятельности. В том числе и в психологии или около нее. Сошлемся здесь на пример человека, который, имея развитые предпринимательские свойства, так и не стал предпринимателем и бизнесменом. Главным образом потому, что этот человек был устремлен к другой цели и стал в результате достаточно своеобразным психологом и социальным философом. Интересны его в достаточной мере профессиональные размышления о происхождении собственных предпринимательских качеств. Тем более, что они были высказаны просто «по поводу» в разговоре на совсем иную тему. Речь идет о воспоминаниях Г. Гурджиева.

*«Вопрос, который мне задали, всегда интересует очень много людей... Даже ближайшие ко мне люди не знают, откуда приходят ко мне деньги для колоссальных расходов, которые я нес все эти годы... Необходимым условием существования [...] (моего предприятия) была его независимость.*

*Я значительную часть своей жизни занимался всякого рода коммерческими и финансовыми делами и хорошо знал людей. И кроме того, мое воспитание и образование, с моей точки зрения, приближались к идеалу, что также способствовало формированию деловых качеств.*

*Сильнейшее влияние на меня в детстве оказал отец, который понимал воспитание по-своему... Все детские игры, даже самые обычные, обогащались моим воображением, в котором я все стремился делать не так, как это обычно делают, а совершенно особым способом...*

*Наиболее характерным воспитательным методом моего отца был следующий: как только он замечал, что я особенно увлекался каким-нибудь ремеслом и оно начинало нравиться мне, то немедленно заставлял меня оставлять это дело и переходить к другому. Как я понял позже, его целью было не то, чтобы я узнал все виды ремесел, а развитие во мне способности преодолевать трудности, присутствующие в любой новой работе. И действительно, с того времени работа имела смысл и интерес для меня не сама по себе, а только как новое, неизвестное занятие. В результате я приобрел знания и навыки в огромном количестве профессий... Благодаря изобретательности, широте взгляда и, прежде всего, здравому смыслу, я стал способен схватывать из всей информации... самое существенное, оставляя в стороне пустой хлам.*

*Итак, в ранние годы я уже был достаточно хорошо подготовлен и способен зарабатывать много денег для обеспечения непосредственных нужд. Однако [...] я не направил свои способности на зарабатывание денег... Я возвращался к зарабатыванию денег лишь время от времени, когда это становилось необходимо для моего повседневного существования, чтобы иметь возможность выполнить то, что было нужно для достижения цели, которую я поставил себе...» [22, с. 228—231].*

Господин Гурджиев весьма красочно описал многое из того, что помогало ему достигать успеха в самых разных предпринимательских начинаниях. И все же, напомним: имея необхо-

димые склонности, он так и не стал ни предпринимателем, ни бизнесменом. У него была другая цель в жизни.

Когда-то одному из авторов этой книги довелось работать на сборочном конвейере телевизионного завода. Одним из самых сильных впечатлений того периода было воспоминание о людях, которые десятилетиями работали на этом конвейере, тысячи раз за день совершая одну и ту же простейшую операцию. Автора такая работа приводила в ужас, но сами эти люди были счастливы: они любили стабильность в своей жизни. Им не нужно было ничего другого. Однако, когда завод в силу отсутствия спроса на телевизоры практически закрылся, многие из этих людей занялись предпринимательством: ведь им нужно было кормить свои семьи. И поневоле обнаружили в себе необходимые предпринимательские качества.

Поэтому, оставив в стороне художественные описания духа предпринимательства или перечни качеств, априорно необходимых для того, чтобы стать предпринимателем, попробуем просто посмотреть, как в сегодняшней действительности начинают путь реальные предприниматели.

## Предприниматель: начало деятельности

Попробовать себя в предпринимательстве с той или иной долей надежды на успех может каждый человек — этой теме посвящены целые книги, и нет необходимости пересказывать их здесь. Но лишь немногие авторы утруждают себя доказательством того, что для начала этой деятельности человеку нет необходимости исходно приводить себя в состояние совершенства. Один из них — практикующий бизнес-консультант Майкл Гербер, посвятивший многие страницы своей интересной книги развенчанию «П-мифа», мифа о Предпринимателе как Герое на материале анализа американского бизнеса [20]. Приводимые им примеры вполне соотносятся и с самыми типовыми случаями из истории российских предпринимателей. Рассмотрим некоторые из них.

**История 1.** Научный сотрудник, аспирант престижного вуза, в течение нескольких лет готовил диссертацию по очень интересовавшей его теме. За несколько месяцев до защиты диссертации у него возникает серьезный конфликт с научным руководителем на почве некорректного использования материалов диссертации шефом. Надежды на защиту, а заодно и на академическую карьеру рухнули. В сердцах будущий бизнесмен уходит из аспирантуры и занимается первым, что подворачивается под руку — торговлей лекарственными средствами, опираясь на имеющиеся знакомства. Регистрируется соответствующий кооператив, который вскоре превращается в солидную торговую организацию.

**История 2.** Студент одного из московских вузов, приехавший из далекой провинции, со школьных времен привыкший зарабатывать себе карманные деньги и не отказывать себе ни в чем, вовлекается в группу, занятую скупкой и перепродажей театральных билетов, — в то время большой дефицит. Сама эта деятельность — «на грани фола» и вполне допускает привлечение к ответственности за спекуляцию. Тем не менее, к моменту окончания института он уже имеет некоторый начальный капитал и, используя институтскую подготовку, вступает в кооператив по изготовлению пластмассовых изделий на литьевых автоматах. Через несколько лет — совладелец крупного нефтяного холдинга.

**История 3.** Работник совхоза с экономическим образованием приглашается бухгалтером в кооператив по продаже саженцев. Никаких мыслей о предпринимательстве у него нет, и привлекает его, главным образом, приличный оклад. Однако, как это было принято в то время, приглашение подразумевает «партнерство» — долевое участие в предприятии. Через несколько месяцев, осмотревшись и войдя в курс дела, он начинает все больше входить во вкус управления организацией. После серии реорганизаций и изменения отношений с бывшими компаньонами становится единоличным владельцем фирмы, практически доминирующей в своей нише рынка.

**История 4.** Инженер-физик закрытого НИИ по задачам своего подразделения несколько раз сталкивался с необходимостью осуществить публикацию сборников научных материалов. В период перестройки, когда НИИ, подобно многим прочим организациям, явно захирел и перестал регулярно выплачивать зарплату, столкнулся со случайным запросом на издание книги от одного из своих знакомых. После того как книга была издана и успешно разошлась, подумал: а отчего бы не сделать это своим бизнесом? На сегодняшний день — совладелец издательства, устойчиво входящего в первую десятку по рейтингам газет.

**История 5.** Сотрудник государственной страховой компании успешно продвигался по ступеням организационной иерархии, пока не понял, что достиг «потолка». В этот момент он принимает решение уйти из своей организации и создает альтернативную коммерческую фирму, ориентируясь на тот же круг заказчиков и знакомую методологию работы. Через несколько лет действует в солидной и независимой компании, ставшей серьезным конкурентом бывшему монополисту.



**История 6.** Начинается также на предприятии, на котором перестают платить зарплату. Женщина, перед которой остро встала проблема — как прокормить семью, — соглашается на уговоры подруги и едет с ней в «челночный» рейс в Турцию. Появляются первые деньги, одна поездка следует за другой. Ввиду того, что не хватает времени стоять на рынке и реализовывать партии товара, нанимаются надежные продавцы. С другой стороны, сколачивается хорошая «артель» товарищей, с которыми совершаются поездки. Через некоторое время — это уже организация, занимающаяся систематизированным импортом и реализацией продукции.

Приведенные истории показывают, что в начале пути многих предпринимателей не было ничего сверхъестественного и особенно героического. Просто они, во многом под давлением обстоятельств, так или иначе сделали первый шаг, который, во многом так же вынужденно, повлек за собой последующие действия. Кому-то сделать этот шаг было проще, кому-то сложнее, но так или иначе после того как он был совершен, дальнейшее уже во многом диктовали обстоятельства.

И все же, если подходить к вопросу о начале пути Предпринимателя более строго, следует перечислить все возможные стартовые варианты. Рассмотрим их последовательно.

Под давлением обстоятельств — примем за этот вариант историю №1, оговорив сразу, что наиболее чистые варианты этих историй происходят в тех случаях, когда человек переходит из одного вида деятельности к совершенно иному, как это было в приведенных примерах, за исключением истории 5.

Путь из специалистов в предприниматели наблюдается также достаточно часто как в российской ситуации, так и в западном предпринимательстве. Варианты такого пути прослеживаются в приведенных выше примерах 3 и 5. Типичный же сценарий подобного начала состоит в том, что человек, работающий в качестве наемного специалиста в бизнесе (торговый агент, коммерческий директор, дилер и т. п.), в какой-то момент осознает: ясное понимание того, как делается дело в этом бизнесе, позволяет ему заняться этим же бизнесом независимо от «хозяина». Впоследствии ему предстоит сделать еще немало важных открытий, но, как бы то ни было, таким образом он осуществляет свой шаг в предпринимательство.

**«Инкубаторные предприниматели».** Этот вариант освоения роли Предпринимателя пока еще редкость на российской почве, но он хорошо известен и распространен в странах, осознавших роль малого предпринимательства в развитии экономики. В рамках государственных программ поддержки развития предпринимательства там создаются специализированные центры, «бизнес-инкубаторы», в которых все желающие рискнуть и попробовать себя в этой сфере деятельности проходят предварительную подготовку и обучение, в полном соответствии с теорией пишут бизнес-планы будущих предприятий и, успешно сдав экзамены, начинают свое дело, пользуясь на первых порах заметной поддержкой государства в виде льготных кредитов, налоговых освобождений и т. п.

**«Предприниматели по традиции».** Это также пока не существующий, точнее — хорошо забытый у нас в стране способ вхождения в бизнес, поскольку он предполагает передачу дела по наследству. В этой ситуации важно, что будущий бизнесмен исходно знает о предначертанной ему судьбе, живет в атмосфере родительского или родственного бизнеса, с детства усваивает часть опыта и, главное, этику ведения дел. Яркие примеры подобных ситуаций мы можем найти, например, в воспоминаниях представителей российского купечества [12, 46].

**«Предприниматели по природе».** Мы не отрицаем также, что среди множества людей, приходящих в бизнес, существуют и такие, для которых выраженный «дух предпринимательства» являлся естественной предпосылкой выбора этого пути. Для нас важно только то, что у подобных людей в целом не больше шансов пройти этот путь дальше или успешнее, чем у других. Пример, описанный в истории 2, отчасти может быть иллюстрацией такого типа людей.

Таким образом, Предприниматель начинается всегда в конкретной ситуации, в которой требования жизни встречаются с устремлениями и возможностями человека. Говорить

о том, что из этих двух факторов важнее, бессмысленно. Выяснять, какие качества априорно окажутся полезны, опасно. Люди с предпринимательской жилкой еще в советскую эпоху ярко демонстрировали возможность преодолеть силой своих устремлений давление жизненных обстоятельств. Кто-то из них ходил на Северный Полюс, кто-то выпускал самиздат, кто-то занимался фарцовкой и спекуляцией. Но в сегодняшней ситуации, когда природа этого давления изменилась, мы наблюдаем в бизнесе множество неудач бывших успешных фарцовщиков, равно как и уныло сидящих по домам и ругающих власть бывших походников и диссидентов. Психология человека, а значит, и психология бизнеса, часто оказывается намного загадочнее, чем это кажется на первый взгляд.

## Путь предпринимателя

Если невозможно априори предсказать, что необходимо Предпринимателю для успешного выполнения своей роли, не легче ли это понять, зная, что ему предстоит делать? Существует ли общий алгоритм действий предпринимателя?

В общем виде — да, и его можно описать. Проведем для этого мысленный эксперимент.

Представим себе, что Некто, очень могущественный и авторитетный в ваших глазах, говорит вам решительно: «Все. Хватит. С завтрашнего дня становишься предпринимателем. Думай сам и начинай действовать».

Задача, что и говорить, непростая — почти из серии «Поди туда, не знаю куда». И самая первая проблема — это осуществить выбор: чем заняться?

Естественно, что прежде всего придется обратиться к себе и перебрать весь спектр своих возможностей. Если вы решите эту задачу, вы сделаете первый шаг. Если нет, несостоявшийся Предприниматель так и умрет в вас.

На первый взгляд кажется очевидным, что этот выбор легче осуществить тому, кто имеет профессию или специальность, на которой можно делать хоть какой бизнес. Водитель в этой ситуации скорее склонится к мысли об извозе или о небольшом автотранспортном предприятии, журналист — к изданию новой газеты или дайджеста, психолог — к созданию консультационной фирмы.

Труднее будет тем, у кого такой очевидной возможности нет. Им придется задать себе еще более сложный вопрос: «А что я вообще могу и хочу делать?» — и рассмотреть возможности, скрытые в таких простых вещах, как способность двигаться, носить тяжести, любить детей, печь пироги, думать и так далее. Как известно, один из первых предпринимателей России — человек, оформивший патент на индивидуальную трудовую деятельность в качестве носильщика на одном из столичных вокзалов. Другие выборы могут быть не хуже. Можно стать «челноком» и точно так же таскать тяжести — но заодно и повидать мир. Можно открыть частный детский сад или ясли, где ваша способность любить детей станет основой дела. Можно организовать мини-пекарню и попробовать сделать свои «фирменные» пироги любимым лакомством всего города.

Что там говорить, например, австралийский экономист Эрик Смит проанализировал возможности открытия своего дела «с нуля», опираясь исключительно на хобби или элементарные знания. В результате только в сфере услуг он насчитал 27 вариантов бизнеса (от ухода за животными до перетяжки теннисных ракеток), в торговле было обнаружено еще 22 возможности (от организации оптовой торговли до производства и продажи игрушек), в сфере увлечений — еще 10 (от астрологии до выращивания японских бонсай), плюс возможности бизнеса в сфере творчества (писательство, живопись, резьба), плюс еще несколько десятков других предприятий — от агентств по трудоустройству до сдачи помещений в аренду [80]. Так что, если сказать честно, вопрос «Что можно делать?» — это не настоящая проблема, проблема — только в правильном выборе и внутренней готовности начать делать что-то.

Обратим внимание на одну важную особенность. В отличие от широко распространенного убеждения, составляющего одну из характерных особенностей «П-мифа», мифа о Предпринимателе, получается, что начинающий предприниматель в перспективе времени гораздо больше ориентирован на прошлое, чем на будущее. К будущему у него только одно требование: он хочет, чтобы там все было хорошо. Однако его реальные действия, его выбор детерминированы прошлым опытом, накопленными умениями, освоенной специальностью, пристрастиями, в крайнем случае — теми возможностями, которые уже сегодня существуют и опробованы на рынке. «Знакомые съездили в Турцию — и я смогу». «Получилось же издать одну книгу — почему бы не издать еще десять?» «Все сейчас торгуют сахаром — и я найду нужные связи».

Как бы то ни было, если выбор сделан, становится значительно проще. Но тут же встает следующий вопрос — где взять деньги? Для того чтобы начать дело, обычно нужны какие-то средства (предприниматели любят называть их красивым словом «начальный капитал») — на покупку билета и вещей при поездке за границу, на аренду офиса, издательского оборудования, приобретение мини-пекарни или на что-либо еще, без чего никакое действие невозможно. Хотя и это очень непростой вопрос, но все же возможности занять деньги существуют практически всегда.

Истинная проблема состоит не в том, где достать деньги, а в том, можно ли быть уверенным, что вернешь их в срок в требуемом количестве. За чисто техническим вопросом таким образом обнаруживаются две очень сложные психологические проблемы — проблема ответственности и проблема готовности пойти на риск.

Именно в этом и состоит одна из ключевых особенностей «свободного предпринимательства» — неизбежность риска. И этот риск совсем не той природы, на который идут бесстрашные прыгуны со скалы или укротители тигров. Он очень прост и конкретен: на карту поставлены ваши (или тем паче — чужие) средства, которые необходимо вложить в дело и вернуть обратно, желательно с прибылью. Но, как говорил великий экономист Тюрго, свойство бизнеса таково, что предприниматель вынужден «покупать по известным ценам, а продавать — по неизвестным», и потому ни прибыль, ни даже возвращение исходно вложенных средств никто гарантировать не может...

Если вы решаетесь на такой риск и берете на себя ответственность — вы делаете еще один шаг в освоении роли Предпринимателя. Если нет — Предприниматель умирает в вас уже на этом этапе. Если же вы достаете деньги, но потом не возвращаете их, вы еще можете чувствовать себя Предпринимателем, но вы уже — конченный Бизнесмен.

Если вы успешно прошли эти два первых шага, то дальше какое-то время в вашей деятельности нет ничего специфически предпринимательского — это обычная, хотя, может быть, и весьма интенсивная (поскольку мысль о необходимости возвращения средств подогревает вас), организационная работа. Это может быть оформление массы документов, бесконечные поездки, строительство и отделка, покупка и ремонт техники, поиск необходимых сотрудников — одним словом, рутина конкретного дела.

Результат этой работы воплощается в том, что в какой-то момент вы уже готовы выйти в новое для вас пространство — пространство рыночных отношений. На руках у вас уже есть «товар», то, что вы готовы предложить, весь вопрос состоит только в том, как точнее выйти на «своего» покупателя и продать ему то, что у вас есть.

Именно здесь, при встрече с главной составляющей бизнеса — клиентами, покупателями или заказчиками, Предпринимательство несет свои основные потери. Не всем удастся решить два ключевых вопроса бизнеса: найти своего клиента и продать ему то, что вы предлагаете, по той цене, которую вы считаете для себя приемлемой. Именно ваша способность ответить на эти вопросы в конечном итоге определит, останетесь вы в бизнесе или нет. И именно поэтому сколь-нибудь опытные бизнесмены, если перед ними поставить точно такую же задачу — начать новое дело с нуля, — начнут уже не с размышления о своих способностях и не с вопроса о том, где найти средства, а запросят данные маркетинговых исследований.

Примечательно, что на этой стадии у людей, начавших путь в предпринимательство «с нуля», а не от известной и привычной профессии или специальности, появляются некоторые преимущества. Их не отвлекают профессиональные представления о том, как «правильно» делать те или иные вещи, их не раздражает проявляемая клиентом наивность, переходящая в дремучесть по поводу качества и свойств того, что ему предлагается. Разговаривая с клиентом на языке здравого смысла, «непрофессионалы» в результате часто оказываются более восприимчивыми к самым странным запросам и пожеланиям своих клиентов. Приведем в этой связи небольшой пример.

*Профессиональный специалист по рекламе, имевший многолетний опыт работы в этой сфере еще в рамках одной из советских внешнеторговых организаций, в соответствующий период времени решил уйти в бизнес и создал собственное рекламное агентство. Для работы в агентстве он подбирал самых грамотных специалистов, много времени и сил уделял их профессиональной «доводке». Среди существующих в рекламе стилей и направлений этот руководитель явно отдавал предпочтение одному, считая его самым эстетичным и эффективным. Люди, работавшие в агентстве, также высоко ценили свой профессиональный уровень и не жалели сил и времени на работу — каждый продукт на выходе должен быть шедевром, считали они.*

*Агентство успешно росло в период, когда оно было одним из немногих представителей этого бизнеса на рынке услуг, но столкнулось с серьезными трудностями, когда появились многочисленные конкуренты. В разговорах с нами руководитель агентства более всего любил обсуждать две темы — какие непрофессиональные подделки или, в лучшем случае, ширпотреб выпускают конкуренты и какой странный человек — заказчик, который идет к этим конкурентам, не понимая всей глубины и тонкости рекламного дела.*

*Однако с точки зрения благополучия бизнеса дело нашего рекламиста находилось под очень большой угрозой. Агентство уже долгое время держалось на двух-трех давних заказчиках, и даже относительно этих клиентов не было уверенности, что они продолжат сотрудничество. Новых заказов практически не поступало. Что будет, если кто-либо откажется от очередного этапа работы, легко можно было догадаться.*

И все-таки даже вопрос о способах работы с клиентами после первых встреч с ними многим Предпринимателям кажется уже не настолько сложным, чтобы с ним нельзя было справиться опытным путем.

Успехи окрыляют — и вслед за первой успешной продажей вы осуществляете вторую, третью, десятую, тысячную. У вас все более четко обозначается технология работы, обнаруживаются свои причины многих естественных и неизбежных поначалу сбоев, и вы находите способы их устранять, вводя новых людей и новые функции в организацию дела. Постепенно, но неуклонно возрастает число людей, работающих с вами, у них все время возникают какие-то проблемы, и перед вами — новая мучительная дилемма: либо заниматься их вопросами, либо продолжать делать то дело, которое вы привыкли делать сами и про которое вы точно знаете, что никто не понимает и не делает его лучше, чем вы.

Это — последний принципиальный водораздел, который стоит на пути Предпринимателя. В какой-то мере он уже не так «опасен для жизни», как предыдущие проблемы. Дело все равно уже идет и все равно приносит доход. И вы можете избавиться себя от ненужных проблем, продолжая сами печь пироги и продавать их, занимаясь извозом на своей машине, переноса вещи на вокзале или продуцируя рекламные слоганы. В таком случае вы просто остаетесь «индивидуальным частным предпринимателем», а ваш бизнес — тем, что несколько пренебрежительно называют «мелким предпринимательством». Но при всей незначительности размеров этого дела оно все же остается бизнесом, а вы — Предпринимателем. И, вполне возможно, то, что вы зарабатываете, вполне соответствует вашему уровню притязаний, вашим амбициям в бизнесе. Вы независимы в той мере, в какой это возможно, вы — самостоятельны, вы — хозяин своего дела. Конечно, возможны проблемы, если какие-либо крупные и хорошо организованные коммерческие структуры придут на ваше поле. Но ваше преимущество — гибкость; всегда можно попробовать придумать что-либо еще и «перейти в другую нишу».

Пожелаем удачи таким предпринимателям. Они сделали свой выбор и остановились там, где захотели. Именно предпринимательство всегда составляло и будет составлять основную массу бизнеса.

Нам же необходимо двигаться дальше, за теми, кто не удовлетворился масштабами начатого. И их путь в этом направлении начинается с того момента, когда они, совершив большее

или меньшее насилие над собой, отвлекаются от самостоятельного выполнения всех ключевых дел в своем бизнесе и делают шаг к тому, чтобы заниматься в большей мере решением проблем тех людей, которых они привлекли в свою фирму.

Собственно говоря, этот требуемый естественным течением процесса очередной шаг означает, что ваша роль Предпринимателя уже сыграна, и вам вплотную приходится переходить к освоению иной по своей сути роли — роли Менеджера.

Майкл Гербер считает, что Предприниматель существует всего одно мгновение — в тот момент, когда он осуществлял выбор и решался на риск создания нового дела. Мы не будем столь категоричны, хотя вполне согласны с ним в том, что дух предпринимательства с наибольшей силой проявил себя именно в этот момент. Но роль Предпринимателя заканчивается, на наш взгляд, не с рождением идеи бизнеса и не с принятием на себя риска и ответственности за ее воплощение. Роль Предпринимателя заканчивается с ее перерождением в роль Менеджера, в тот момент, когда созданная Предпринимателем организация отвлекает его самого от личного выполнения всех дел, напрямую связанных с бизнесом, вынуждая его заняться решением задач по управлению другими людьми, выполняющими это дело.

Прощаясь на этом этапе с ролью Предпринимателя, которого мы еще не раз будем поминать добрым словом, попробуем вслед за Б. Сабанти сформулировать несколько признаков, которые позволяют идентифицировать эту роль на основе достаточно формальных критериев. В соответствии с этими критериями, Предприниматель — это человек, который:

- добился успеха в проведении как минимум нескольких коммерческих операций, использовав собственные или заемные средства, и принял личное участие в формировании первоначального капитала коммерческого предприятия;

- принимает личное участие в исполнении своего дела;

- несет материальную ответственность за результаты своего дела;

- обладает правом принятия решения при выборе направлений развития дела;

- обладает правом распоряжаться получаемой в деле прибылью [74, с. 148].

Присутствие каждого из этих критериев необходимо для соответствия статусу Предпринимателя. Но, как вы понимаете, недостаточно для гарантированного обеспечения успеха.

## Глава 6. МЕНЕДЖЕР

Однажды мы в очередной раз пришли в договоренное время на встречу к одному из своих заказчиков — руководителю крупного холдинга, включавшего в себя более 80 дочерних направлений. Как обычно, руководитель был еще занят, кто-то был у него в кабинете, в приемной дожидались еще 2—3 человека, пришедшие заглянуть «на минутку», чтобы решить срочный вопрос, и секретарша, сообщив о нашем приходе, как обычно, попросила нас немного подождать. После нескольких минут ожидания в приемную влетел знакомый нам в лицо человек, руководитель одного из направлений холдинга, действующего в регионах. По тому, как он обратился к секретарю — «Ну что, еще не освободился?» — было видно, что в приемной он уже не в первый раз. Вслед за этим он сделал попытку молниеносно ворваться в кабинет, но секретарша предугадала его маневр и умело преградила дорогу к двери. «У него расписание, — мягко, но укоризненно проговорила она. — Я же сказала, он сможет с вами встретиться завтра во второй половине дня».

«Как же так, завтра? — едва не взвыл от отчаяния посетитель. — У нас завтра в регионе уже вводятся в действие новые законы. Нам сегодня надо срочно решить, что мы делаем с активами».

«Ничего не знаю, — секретарша была непреклонна. — У меня четкое указание — завтра, в 17». Посетитель в ярости развернулся и выскочил из приемной.

Когда настал наш черед встретиться с Первым, на столе у него мы увидели привычную фигуру тайм-менеджера. Не так давно руководитель прошел соответствующие курсы, которыми известная датская фирма *Time Management International* под руководством «гуру» Клауса Меллера охватила весь мир, и очень гордился своим умением по-новому организовать время. Впрочем, проблема, по поводу которой мы с ним работали, состояла в том, как не просто организовать время, но еще и организовать его так, чтобы решать все неотложные дела не за 14, а хотя бы за 10 часов ежедневно, и чтобы хоть когда-то таким образом возникла возможность съездить в отпуск и отдохнуть от дел хотя бы неделю.

Узнав от нас о ситуации в приемной, Первый рванул было разыскать приезжего, но узнал, что тот срочно улетел к себе в регион. Мы не знаем, как закончилась та конкретная ситуация. Но мы знали, с чем нам предстоит работать — с мучительным процессом перерождения Предпринимателя в Менеджера.

Эта история — типичная иллюстрация к той ситуации, когда фактически человек бизнеса уже перешагнул на ступень Менеджера, но психологически еще не оторвался от пуповины Предпринимателя. Границы между этими двумя ипостасями Бизнесмена не легко уловить. С одной стороны, они отчетливо видны при «крупном разрешении»: менеджер — это тот, кто умеет организовать свою работу так, чтобы она укладывалась в расписание «с 9 до 18»; он умеет поставить дело так, что оно не разваливается с его уходом в отпуск и не останавливается с его отъездом в важную командировку; он знает все, что ему необходимо знать, и знает, у какого специалиста он может выяснить то, что ему самому знать необязательно; он работает с организацией дела, а не с самим делом.

Но все эти простые и разумные вещи, хорошо известные практически всем Предпринимателям, не так просто освоить. В каком-то смысле они напоминают те добрые советы, которые все знают и которые щедро раздаются на каждом шагу, но следовать которым получается далеко не у всех: «нужно заботиться о своем здоровье», «не надо нервничать», «курить вредно», «полезно делать зарядку и обливаться холодной водой». Мы рады бы делать все это и еще такое же количество разумного, доброго и вечного, но... почему-то не делаем. Что-то в нашем внутреннем устройстве каждый раз дает сбой в тот момент, когда мы в очередной раз обещаем себе: «Сегодня уж ладно, в последний раз, а вот завтра...»

Осознание необходимости подобной перемены образа жизни часто порождает в Бизнесмене чувство мучительной и бесконечной борьбы с самим собой и в результате приводит к появлению сомнений в своих силах и возможностях, снижению планки желаемых достижений. Вот характерный пример из интервью:

*«Я не уверен, что сегодня могу оставить свою деятельность на фирме. Везде я ускоряю процесс, но понимаю, что контролировать все невозможно. Изматываю себя бесконечными отчетами, отучил людей думать: в результате они все время приходят ко мне с проблемами. Мой компаньон мне говорит: «Ты психологически не сможешь перейти этот уровень, ты здесь и останешься. Сегодня ты — основной тормоз для решения проблем, если не можешь оторваться от текущих ситуаций».*

*Но что делать, если я — сторонник монотонного каждодневного труда? Я не считаю себя человеком озарения. Лучшие синица в руках. Поэтому не думаю, что наш бизнес выльется во что-то необыкновенное. Просто хотелось бы видеть нормальное предприятие, разросшееся до определенных размеров, обеспечить тыл, а потом уж заняться чем-то новым».*

По сути, главное отличие Менеджера от Предпринимателя не во внешних проявлениях — они являются лишь признаком того, что основной переход уже совершен, — но во внутренней позиции. Предприниматель работает в своем бизнесе, находится «внутри» него: дело Предпринимателя неотрывно от него самого, оно гибнет, начиная с того самого момента, когда Предприниматель по тем или иным причинам прекращает им заниматься. Менеджер же начинает работать над своим бизнесом и получает хороший результат, когда бизнес начинает жить самостоятельной жизнью, может быть легко отделен от него и передан другому менеджеру, например — профессиональному Управляющему.

Напомним еще раз важное для нас обстоятельство. Менеджер (с маленькой буквы) — это универсальная управленческая профессия, собственно, в переводе это и есть управленец, руководитель. Как таковая, профессия менеджера существует в разных сферах, хотя она получила свое современное наименование и отточила характерный набор приемов управления именно в бизнесе. Менеджер с большой буквы — это новая роль, очередной этап становления Человека бизнеса, для перехода на который Предприниматель должен пережить мучительный для многих процесс отчуждения от своего дела, сделать свой бизнес как можно более независимым от своих собственных пристрастий и организовать его не «под себя», а в максимальном соответствии с объективными требованиями ситуации, в которой находится его предприятие.

Вернемся еще раз к случаю, описанному в начале этого раздела. Руководитель нашего холдинга был, вне сомнения, талантливым Предпринимателем. Его огромная империя взаимосвязанных организаций создалась всего за полтора года из обычного кооператива. Он сам нащупал тот ход, который позволил маленькому кооперативу превратиться в огромного монстра, и сам без усталости работал над этим превращением. Рядом с ним работала масса людей, но они были простыми исполнителями его воли и решали вопросы только в рамках конкретных поставленных им задач. Однако в какой-то момент времени его дело переросло его персональные, просто даже физические возможности. Он не успевал не только продумывать все необходимые решения — даже собирать всю информацию, необходимую для принятия эффективных решений. И его только что выстроенное в огромных масштабах дело стало разрушаться, как старое здание, грозя задавить под обломками его самого.

Разумеется, руководитель понимал, что это все неправильно. Он делал то, что считал необходимым в этой ситуации, и в том числе учился навыкам менеджмента, начав с самой острой для себя проблемы — организации времени. Однако если вас физически хватает на тридцать вопросов из ста существующих, никакой тайм-менеджмент не поможет решить все сто. Тайм-менеджмент — это только инструмент для организации времени, который поможет использовать его более эффективно, но он никогда не сделает из 24 часов, имеющихся в сутках, 60 или 100.



Настоящая же проблема состоит в том, что на переходе от одной роли к другой Предприниматель, как это делается в психотерапевтических сеансах, должен попрощаться со своим детищем, со своей любимой игрушкой, своим Делом и отдать его на попечение другим людям. Почти так, как в американских семьях прощаются со своими детьми и отдают их в колледжи и университеты других городов.

Это совсем не значит, что он должен отойти от этого дела, забросить его и забыть. Наоборот, его ответственность за все происходящее еще более возрастает. Но теперь в фокусе его внимания должны находиться совершенно иные вещи — не технология бизнеса, не то, насколько правильно или неправильно происходит процесс, а люди. Люди, которым по частям раздается процесс и технология работы. Задача Менеджера — управлять и контролировать действия людей, занимающихся процессом, но не сам этот процесс.

Этот переход хорошо известен в консультативной практике под красивым, хотя и вновь несколько иностранным словом делегирование. Технология делегирования полномочий достаточно обстоятельно прописана во множестве пособий, однако все они дружно утверждают, что главная проблема здесь — не в рецептах организации делегирования, а в том, в какой мере руководитель готов к принятию самой этой задачи. И это проблема сугубо психологическая.

Далеко не всем удастся осуществить описанный переход, и на этой стадии развития в предпринимательстве начинается очевидный массовый отсев. Сценарии развития событий здесь могут быть разнообразны. Часть из них развивается независимо от воли и желаний Предпринимателя, если в один не самый прекрасный день он осознает, что его бизнес кончился. То есть осталась идея, люди, возможно, офис и телефон, но ни в карманах, ни на счетах нет денег, равно как нет и перспектив, что они появятся в ближайшее время. Часть Предпринимателей не сдается и в этих условиях: подумав еще и еще, они начинают все заново — с новой идеей, с новыми деньгами, обычно и с новыми людьми. Не просто работать рядом со свидетелями своего поражения. Другая часть, помучившись, решает расстаться со сладостной независимостью Предпринимателя и уходит в наемные работники. Особенно легко такое решение дается Специалистам, ведь теперь, кроме сугубо профессиональных вопросов, они кое-что понимают и в бизнесе, а это дорого стоит на рынке труда.

В бизнесе остаются те, кто в конце концов находит в себе силы и возможности для изменения своей внутренней позиции. Переход от роли Предпринимателя к роли Менеджера — далеко не одномоментный процесс, и многим людям для него требуется от нескольких месяцев до нескольких лет. Весь вопрос состоит только в том, в какой мере они будут успевать со своими внутренними изменениями за изменениями требований развивающегося бизнеса и ситуации вокруг него.

Однако когда позади несколько главных моментов этого перехода: переход от управления делом к управлению людьми, делегирование полномочий, отказ от стремления тратить доходы на себя и осознание необходимости максимум вкладывать в развитие дела, — остается только одна задача: «учиться, учиться и учиться» всему тому, что называется регулярным менеджментом.

Нет необходимости, равно как и возможности, пересказывать в этой книге все обилие полезных знаний и технологий, которые были разработаны для повышения эффективности работы менеджера. Важно заметить только: очень многое из того, чему современным российским бизнесменам приходится учиться «на ходу», в большинстве западных стран воплощено во множестве достаточно рядовых учебных программ, по которым готовятся как будущие наемные менеджеры, «линейные» и «функциональные» руководители в организации, так и Менеджеры — владельцы предприятий, которые имеют возможность пройти такую подготовку еще до начала своего дела в «бизнес-инкубаторах» или непосредственно в процессе развития своего бизнеса.

Приведем в качестве примера одну из систематизированных картин, отражающих определенный вариант представлений о том, какие навыки должен отработать в себе человек, желающий успешно справляться с функциями Менеджера. Это — так называемая «Пирамида менеджерских навыков», разработанная компанией Management Systems Consulting Corporation в 1986 г.

В этих 19 блоках навыков, расположенных на 5 «этажах», сконцентрированы все основные проблемы, премудрости и задачи менеджмента. Обратим, однако, внимание на два обстоятельства. Первое — список этих навыков расположен именно в пирамиде. Идея, которую попытались выразить таким образом авторы, заключается в том, что освоение менеджерских навыков предполагает «наращивание» более сложных и комплексных умений над более простыми. Если вы осваиваете навыки «первого этажа», которые именуются базовыми и без которых, соответственно, осуществлять деятельность менеджера вообще невозможно, то вы уже пригодны для того, чтобы руководить небольшим подразделением в рамках организации. Этих базовых навыков всего четыре, но лишь один из них — управление временем — направлен на самого менеджера и чисто технологичен. Три же остальных, как легко можно увидеть, связаны с управлением людьми, построением эффективных отношений с окружающими. Причем базовый навык №1 — это также делегирование ответственности, отказ от стремления брать решение всех вопросов на себя и ежеминутно показывать другим, «как это правильно делается».

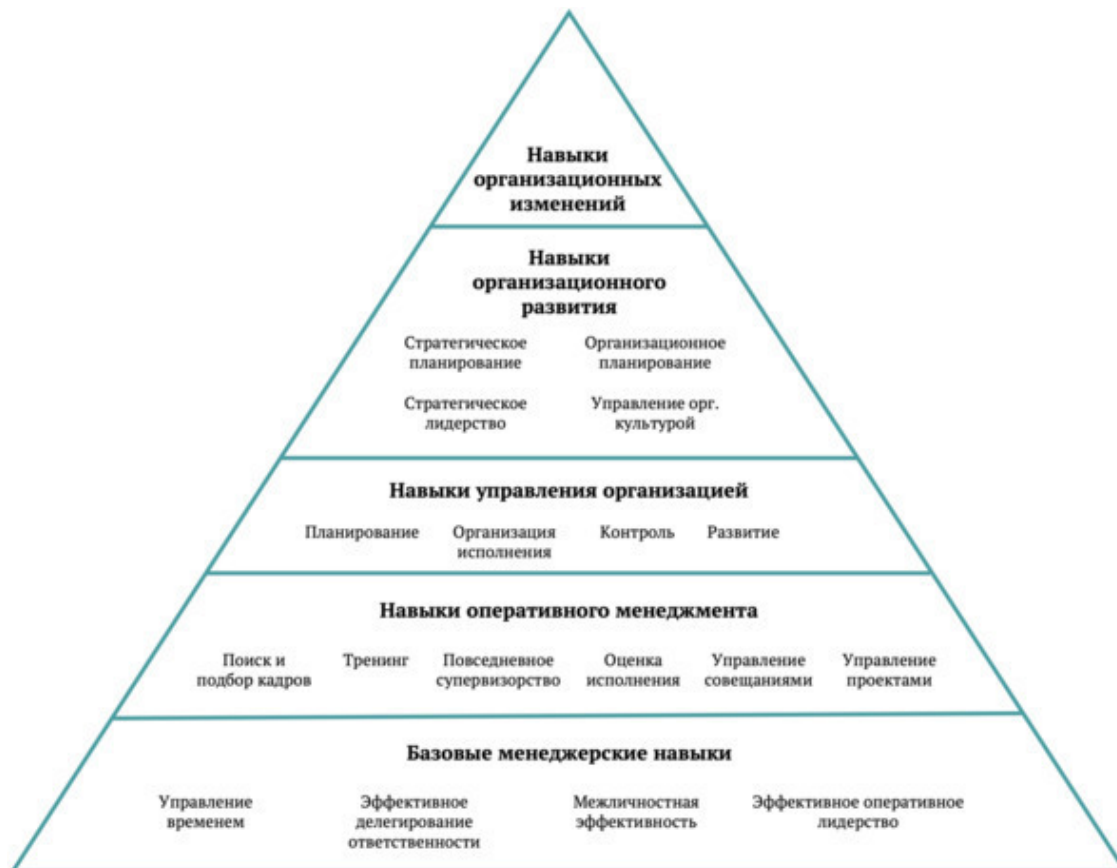
Не менее важна для менеджера «межличностная эффективность», то есть умение общаться с людьми, решать возникающие вопросы без конфликтов, заинтересовывать, доходчиво и просто объяснять. Вместе с тем «эффективное оперативное лидерство» предполагает, что менеджер должен прекрасно знать тонкости работы своего подразделения и, в случае необходимости, суметь взять управление процессом на себя и вывести ситуацию из кризиса.

Практически столь же большой объем живой работы с людьми замечен и на следующем, «втором этаже» пирамиды. И работа с подбором кадров, и их обучение текущим процессам (тренинг), и управление совещаниями и проектами, и даже организация повседневного контроля исполнения требуют весьма высоко развитых качеств и навыков, комплекс которых П. В. Растянников и Л. А. Петровская называют «межличностной компетентностью в общении» [65]. Тем не менее менеджер этого уровня — это все еще менеджер среднего звена, и, чтобы расти дальше, ему надо учиться новым качествам.

Даже самый беглый взгляд на 3-й и 4-й этажи пирамиды позволяет заметить существенное отличие в формулировках — здесь они звучат более сухо и «бюрократично». И в этом есть свой особый смысл, поскольку суть большинства навыков, которые необходимо выработать менеджеру этого уровня, относится к эффективной работе с документами: это их подготовка, анализ, разработка. Это правда — для кого-то приятная, для кого-то огорчительная. Для того чтобы стать менеджером высшего звена, необходимо учиться бюрократии. Умение работать с документами — одно из базовых качеств высшего менеджмента. Хотя, заметим еще раз, каждый новый пласт навыков в этой пирамиде надстраивается над предыдущим и предполагает их полную сохранность при переходе с этажа на этаж. Потому что если в документе вы будете видеть только текст, сухую информацию — вы неэффективный бюрократ; если же за строками отчетов и планов вы будете видеть процессы, происходящие с людьми и с организацией, вы — эффективный менеджер.

Наконец, остается высший «этаж» пирамиды, всего одна строка: «навыки организационных изменений». Все, чему менеджер учился раньше, оказывается лишь предпосылкой решения этой задачи, без которой развитие организации, а следовательно, и развитие бизнеса невозможно. Когда речь идет о росте обычного менеджера, все просто и понятно: в рамках личной карьеры осваивать и совершенствовать навык за навыком, перебираться с этажа на этаж и, в конце концов, стремиться к освоению высшего из них. Тогда крупнейшие фирмы и корпорации будут стремиться перекупить вас друг у друга, предлагая все большую и большую цену.

Вы сможете выбрать для себя самое интересное из предложений, а если вы уверены в себе и своих силах, то выберете из них самое трудное, с наименьшей надеждой на успех. И если вы действительно менеджер высшего класса, то, подобно Ли Якокке, вы вытащите из провала такую фирму, что о вас будут писать учебники и монографии, и вы сами когда-нибудь поделитесь своим опытом и переживаниями в автобиографии.



Пирамида развития менеджерских навыков

Но все это могут позволить себе наемные менеджеры, к каковым и принадлежал Якокка. Менеджер же, выросший из Предпринимателя, владелец своего дела, должен осуществлять организационные изменения не тогда, когда он готов к этому, а тогда, когда от него этого требует назревшая или даже перезревшая ситуация. Но чтобы это сделать успешно, он должен согласовать изменения со сложившейся организационной культурой, стратегически спланировать их, проконтролировать имеющиеся ресурсы, организовать необходимые совещания, обучить и замотивировать людей, эффективно распределить время и т. д., и т. п.

Что же будет с тем, кто не успел всерьез освоить какой-либо из этих навыков? Приведем вместо ответа цитату:

«Только вдумайтесь в следующие цифры... Каждый год более миллиона человек (в Соединенных Штатах) начинают какое-либо деловое предприятие. Статистика говорит, что к концу первого года работы по крайней мере 40 процентов из них будут вынуждены закрыть свое дело.

Через пять лет более 80 процентов из них — 800 000 — закроются.

Но плохие новости на этом не заканчиваются: если вы являетесь владельцем малого предприятия, которое сумело выжить в течение этих пяти лет, не стоит вздыхать с облегчением. Потому что более 80 процентов малых предприятий, которые смогли выжить в эти первые пять лет, закроются в следующие пять.

Почему же так?» [20, с. 18].

Оставим этот вопрос для размышлений нашим читателям и обратимся к более приятной ситуации — что же происходит дальше с теми, кто сумел успешно пройти путь Предпринимателя, сохранить в себе его лучшие черты и стать Менеджером, и наконец, достиг и здесь если не своих вершин, то, по крайней мере, того необходимого минимума, который позволил ему и его Делу сохраниться, а значит, и развиваться, и окрепнуть. Теперь, а может быть, даже и несколько раньше, где-то по ходу пути, ему приходится осваивать новую роль — роль Инвестора.

## Глава 7. ИНВЕСТОР

«И настанет тот день, когда мои деньги станут работать, а я наконец-то смогу отдыхать». Эта золотая мечта или, точнее говоря, «идея фикс» множества начинающих предпринимателей несколько приближается к реальности только тогда, когда они, последовательно пройдя определенный путь и освоив в совершенстве роли собственно Предпринимателя и Менеджера, сталкиваются со следующей задачей, решить которую призваны в роли Инвестора.

Задача эта возникает из того внешне радующего глаз обстоятельства, что в распоряжении владельца бизнеса оказывается слишком много свободных средств. Кому-то это может показаться весьма приятным событием, но только не настоящему Бизнесмену. Деньги должны работать — это правило он накрепко усваивает в течение всего предыдущего пути своего развития. Свободные средства — это головная боль, потому что они простаивают в тот момент, когда могли бы и должны были бы находиться в обороте и приносить дополнительные доходы. И если работающий, вложенный в дело рубль может приносить в среднем от 20 до 100% годовых, то жалкие 2—4%, которые дает обычный банк в обычной экономике, — это, разумеется, просто разорение.

Новая задача требует развития и нового качества. Если ранее Бизнесмен в роли Менеджера был сосредоточен, главным образом, на вопросах управления делом и организацией, то на этом этапе возникает необходимость самостоятельного управления деньгами. Причем не просто на уровне учета доходов и расходов и точного распределения средств по имеющимся нуждам, а именно эффективное распоряжение «лишними», не требующимися существующей организации и делу деньгами.

Конечно, в окружающей среде всегда есть много мест, где требуются деньги. Но мы сейчас оставляем за скобками возможность вложить деньги в благотворительные акции — предпринимательские и ориентированные на благотворительность бизнесмены всегда вносят в свои планы отдельную строку на эти цели. Мы оставляем в стороне и возможность хорошо отдохнуть и хорошо расслабиться — настоящий Менеджер также уже давно запланировал время и средства на необходимые ему для релаксации два коротких отдыха в году. Вопрос, повторяем, только в одном: как найти возможность для свободных средств эффективно сработать на рынке?

Как Менеджер, вы прекрасно понимаете, что возможности вашей организации или, по крайней мере, действующих в ней направлений, в этом отношении уже задействованы до предела. Совершенно очевидно, что средства надо вкладывать в новое дело — и здесь вы снова начинаете чувствовать в себе дух и зов Предпринимателя, ведь в воздухе опять запахло риском и возможностью сотворить что-то новое: это было так важно для вас в самом начале вашего пути! Разница состоит лишь в том, что в этот раз вы не обязаны сами с начала до конца погружаться в новое дело и проживать его целиком вместе со всеми не очень-то приятными рутинными заботами. Для всего этого можно нанять Специалиста или Менеджера, который будет Управляющим этой новой затеей, и весь вопрос состоит только в том, как эффективнее наладить контроль над разворачиванием этого дела и его соответствием задуманному. Но для этого у вас уже есть за плечами собственный опыт Предпринимателя и Менеджера.

Итак, решая вопрос о том, куда бы деть свои деньги, вы вспоминаете, что еще на заре вашей предпринимательской юности многие газеты пестрели объявлениями, смысл которых сводился к одной простой фразе: «Есть идея, требуются деньги». «Почему бы не попробовать этот вариант?» — решаете вы и, наугад раскрыв одну из газет, обзваниваете несколько номеров. Из бесед, которые вам удастся провести, наиболее интересным и перспективным представляется разговор с молодым человеком — изобретателем нового телефона. Автор явно увлечен своим изобретением, в деталях представляет себе все технологические тонкости, необходи-

мые для производства его изделия, готов при необходимости разработать и представить бизнес-план. Впрочем, по поводу последнего он замечает, что его разработка может обойтись едва ли не дороже, чем сумма необходимых ему инвестиций, и такая серьезность и озабоченность состоянием вашего кошелька окончательно подкупает вас. В конце концов, сумма риска выглядит для вас достаточно незначительной, перспективы нового аппарата разрисованы в самых розовых красках, и главное — надо же на чем-то набираться опыта инвесторской работы.

Чем, однако, заканчивается история с изобретателем телефона, вы уже знаете — она была описана в первой главе.

Впрочем, обжегшись на этом молоке, вы не собираетесь дуть на воду. Весь предыдущий опыт уже хорошо научил вас, что ошибки и неудачи — это лучшие уроки, которые преподает бизнес, и если вы не относитесь к ним панически и не рвете на себе волосы, а пытаетесь сделать из них практические выводы, то в конечном счете вас ждет открытие множества новых перспектив в развитии дела.

Вы решаетесь продолжать свои опыты на ниве инвесторской деятельности, но теперь собираетесь действовать несколько осторожнее и только в среде своих знакомых, людей, которым вы можете доверять.

Первые разговоры в этой среде несколько обескураживают вас. Оказывается, что многие из тех, кто, как вы знаете, разворачивает достаточно интересные дела и кому явно не хватает средств для интенсивного развития своего бизнеса, категорически отказываются принять от вас деньги, вежливо благодаря, но твердо заявляя при этом, что они приняли принципиальное решение развиваться на собственных средствах и по возможности обходиться без кредитов.

Наконец, вы находите в среде своих знакомых вариант, который представляется вам перспективным. Близкий знакомый выводит вас на группу предпринимателей, которые уже провели не одну успешную сделку и у которых есть множество серьезных планов по поводу того, как двигаться дальше. Вам нравятся амбиции этих ребят, немаловажным кажется и то, что их очень разный жизненный опыт с разных сторон дополняет друг друга. Один из них, возможно, и не очень хороший организатор, имеет, тем не менее, отличные связи в самых разных кругах. Другой, бывший научный сотрудник, хороший аналитик, способен глубоко копнуть любую проблему. Третий — человек из золотой молодежи, который очень хорошо знает ту среду, в которой предполагается использовать ваши деньги, — рынок модных товаров. Ну а четвертый — просто неплохой организатор и человек, который явно умеет ценить и использовать деньги.

Конечно, сумма, которая нужна этим ребятам, намного больше того, что просил телефонист-изобретатель. Миллион долларов — это солидные деньги даже для вашего, всю развернувшегося бизнеса. Но в конце концов из проектов этих ребят — модного магазина в фешенебельном районе города и строительства элитного жилья в центре — следует, что хотя бы половину этой суммы вы всегда сможете вернуть, если подстрахуетесь приобретением прав на землю и на товары на складе.

Ощутимую отдачу команда бизнесменов обещает дать уже через год, и вы передаете им деньги под джентльменское честное слово вернуть все с большими процентами на исходе года.

Естественно, после того как вы вложили средства в новое дело, его судьба начинает живо интересовать вас. Однако первое изменение, которое вы замечаете, состоит в том, что ваши предприниматели дружно меняют свои поношенные автомобили на новые модели иномарок и сами становятся носителями той модной одежды, которую они в перспективе хотят продавать. Впрочем, все это они объясняют необходимостью создания соответствующего имиджа, и, как опытный бизнесмен, вы не можете не признать правоты этих аргументов.

Вскоре, однако, появляется и сам магазин модной одежды. Его первые продажи идут на «ура», хотя в результате едва покрывают десятую часть затрат на его создание. Дело со строительством тем временем затягивается, что объясняется множеством объективных причин и физической нехваткой времени у учредителей, занятых раскруткой магазина.

Так проходит еще несколько месяцев, и зайдя как-то в престижный магазин, вы видите пустующий торговый зал и унылые лица продавцов, разглядывающих развешанные вдоль стен модели ушедшего сезона. Выясняя ситуацию, вы вновь узнаете массу объективных причин того, почему новая коллекция одежды не могла успеть к сезону, а также то, что текущие расходы на содержание магазина намного превышают доходы от его деятельности. Однако команда предпринимателей радостно сообщает вам, что они уже наняли консультантов для обучения продавцов навыкам эффективных продаж и что скоро проблема с долгами будет решена. Когда вы вежливо интересуетесь, что происходит со строительством, лица предпринимателей заметно грустнеют, и они уныло сообщают, что за истекшее время конъюнктура на этом рынке существенно изменилась, предложение уже начинает превышать спрос, и им едва ли удастся выручить, даже в случае успешного завершения дела, хотя бы третью часть того, что планировалось.

Впрочем, заметив, что по вашему лицу гуляют какие-то интенсивные эмоции, предприниматель с аналитическими способностями спешит обрадовать вас новой идеей. Оказывается, совсем недавно он узнал о великолепной возможности эффективно сыграть на Лондонской бирже, и таким образом все проблемы будут решены в ближайшее время. Тут вам становится совсем нехорошо, и единственное, на что вы находите в себе силы, — это спросить его о том, знает ли он, что простой сбой связи в одну минуту, отведенную для сообщения о принятом решении, на Лондонской бирже может обернуться потерей нескольких сотен тысяч долларов.

Короче говоря, сейчас, когда вы давно отнесли потраченный миллион в графу «безнадежные долги», вы вспоминаете эту историю с грустной улыбкой.

Этот случай авторы выбрали в качестве одной из самых ярких по нелепости известных им историй инвестирования средств. Впрочем, вышеописанная история перестает быть столь интересной, если учесть, что в реальной жизненной ситуации инвестированные средства были добыты не то чтобы упорным трудом — они сами имели достаточно легкое и случайное происхождение. Гораздо более удивительны в этом отношении случаи, когда руководители бизнеса инвестируют свои кровью и потом заработанные деньги в столь же безнадежные предприятия. Единственная, но весьма существенная разница в подобных историях состоит обычно в том, что средства инвестируются не вовне фирмы, а в создание и развитие новых направлений внутри нее. Это может быть просто увлечением руководителя, не вызревшего в своем развитии из предпринимательской стадии, и тогда рядом с одним направлением-кормильцем возникают сорок девять новых инвестиционных проектов, которые в конечном счете вытягивают в себя, подобно пылесосу, львиную долю ресурсов организации. Это может быть и не столь бросающееся в глаза многолетнее вялотекущее существование трех-четырех некогда казавшихся перспективными венчуров<sup>2</sup>. Однако даже самая простая арифметическая прикидка сумм, в которые обходится долгое существование этих неудавшихся ростков нового бизнеса, заставляет руководителей всерьез задуматься о тех немалых упущенных возможностях, которые могли бы быть реализованы с помощью утраченных средств.

Хотя каждому Предпринимателю и Менеджеру в той или иной мере приходится решать задачи оптимального распоряжения средствами, мы выделили роль Инвестора как самостоятельную ипостась Бизнесмена, поскольку здесь возникает несколько новых качеств. Инвестор, в отличие от Предпринимателя, работает с относительно свободными средствами. Даже если часть средств или вся сумма берется в кредит, они уже так или иначе подстрахованы действующим бизнесом. В отличие от Менеджера, Инвестор направляет эти средства не на внутренние потребности действующей организации, а в новое дело со всеми сопутствующими рисками. Главный смысл приведенных выше примеров состоял в том, что делать это успешно Инвестор

---

<sup>2</sup> От англ. venture — «рискованное предприятие», «сумма, подвергаемая риску». В языке руководителей российских бизнес-организаций термин часто используется для обозначения не окупающих еще себя новых направлений деятельности.

способен только на базе накопленного прежде опыта деятельности в позициях и Предпринимателя, и Менеджера — в той мере, в какой ему необходимо адекватно оценить перспективность и меру риска новой деятельности, разобраться в людях, которым поручается дело, организовать текущий и эффективный контроль над тем, как развиваются в этом деле организационные механизмы и процессы.

Теоретически Инвестор может отойти от прямого управления делами, от роли Менеджера, но при этом он не может отойти от задачи контроля за эффективностью работы вложенных средств. С другой стороны, работа с инвестированием средств может превратиться и в совершенно самостоятельный бизнес, где его владелец призван одновременно играть роли и Менеджера, и Инвестора.

Освоение роли Инвестора требует от бизнесмена очередной серьезной перемены в работе с перспективой времени. Если Предприниматель, при всех рисках своего предприятия, даже при наличии самой перспективной идеи, опирается главным образом на свой прошлый опыт и на опыт, накопленный в окружающей бизнес-среде; если Менеджер работает прежде всего с ситуацией в настоящем, актуальным состоянием организации, балансирует между накопившимися вчера проблемами и задачами завтрашнего дня, то Инвестор в силу особенностей своей деятельности обязан все более заботиться о будущих перспективах. «Дальномерность» этого интереса к будущему может сильно зависеть от характера инвестиционных процессов: не случайно в среде экономистов их традиционно делят на «длинные» и «короткие» инвестиции в зависимости от срока оборачиваемости средств. Как бы то ни было, деятельность Инвестора достаточно быстро приводит к пониманию, что эффективность любых инвестиций определяется точностью долговременных прогнозов. Однако само это «перемещение» в будущее в незначительной степени способствует тому, что на определенной стадии Инвестор может сменить свою роль на следующую, высшую из известных нам позиций в бизнесе — роль Лидера.



## Глава 8. ЛИДЕР

*Мы в очередной раз встречались со своим хорошим знакомым, владельцем и руководителем одной из франчайзинговых компаний. Против обыкновения у него был заметно расстроенный вид. Невооруженным глазом было заметно, что он чем-то очень сильно озабочен. «Что-то случилось?» — спросили мы его. «Да нет, вроде ничего особенного. Даже наоборот, все хорошо. Просто только что закончилась очередная конференция организаций — участниц франчайзинга. Нас там признали лучшими — по оборотам, по организации дела, еще по каким-то номинациям...» — «Ну так поздравляем, это отлично! Чего же ты не радуешься?» — «Уже порадовался. А теперь вопрос серьезный: куда дальше? Что делать дальше? Я только сейчас понял, что раньше мы всегда на кого-то ориентировались, задачи ставили „по образцам“, а теперь впереди — никого».*

Человек, продвигающийся по пути бизнеса, встречается на нем не с одним кризисом. Преодоление каждого из них — необходимое условие следования дальше. Нередкость среди этих кризисов и кризисы целеполагания, и кризисы достижения цели. Однако случай, о котором здесь идет речь, — особый.

При всех ранее возникавших проблемах развития, решая вопросы о возможных целях и средствах дальнейшего движения, всегда можно было в той или иной мере ориентироваться по образцам. В тот момент, когда вы становитесь Лидером в своей сфере бизнеса, вы превращаетесь в первопроходца. Разумеется, какие-то ходы и способы еще можно искать, но они не дают ответа на главный вопрос: как и куда вы идете теперь? Только здесь вы наконец-то становитесь Пионером в полном смысле этого слова, Первопроходцем, и теперь уже не вы, а на вас будут равняться другие.

Безумная путаница, существующая в описании свойств Предпринимателя, во многом как раз и обусловлена тем обстоятельством, что этой фигуре одновременно приписываются качества, необходимые для первых шагов в бизнесе, и отличительные признаки тех, кто подбирается к вершине развития. Масса рецептов для предпринимателей основана на примерах того, что делали и делают успешные лидеры своих направлений. Единственное, что забывается при этом, — что такие лидеры прошли уже огромный путь в своем развитии, и та «стартовая площадка», на которой они стоят, равно как и тот нажитой опыт, из которого они исходят, в принципе несопоставимы с тем, что есть у начинающего предпринимателя.

Вернемся, однако, к роли Лидера в бизнесе. Получение права на эту роль — мечта почти каждого бизнесмена. Практически в любой сессии, посвященной стратегическому планированию развития бизнес-структур, мы сталкиваемся с этой формулировкой: «Нам нужно стать первыми в своем деле», «Мы должны быть лидерами в своем бизнесе».

Но за видимой простотой подобной цели таится ловушка. Она подобна тому, что происходит с традиционным российским отношением к позиции начальника, руководителя. Нам неоднократно приходилось наблюдать весьма своеобразные различия в реакции на предложение занять очередной руководящий пост у западных и у российских менеджеров. Первая реакция западных менеджеров — озабоченность, первая реакция российских руководителей — радость. В ответ на расспросы о причине озабоченности от западных менеджеров обычно следует ответ: «Это очень большая ответственность. Я не знаю, готов ли я справиться с ней». О причинах радости расспрашивать бесполезно, потому что радостное выражение тут же сгоняется с лица и заменяется нормативной для таких ситуаций маской скепсиса: «Да не очень-то и хотелось... Ну да если им нужно, то уж так и быть, я готов попробовать...» Однако всего лишь недели через две выражения лиц наших собеседников меняются с точностью до наоборот. Западный менеджер начинает светлеть лицом и все чаще улыбаться: «Кажется, у меня получа-

ется, я справляюсь». Российский руководитель так же очевидно мрачнеет: «Это, оказывается, такая морока. Никакого просвета. Сплошные проблемы и ответственность».

Но точно то же самое присуще и роли Лидера. Как только вы оказываетесь впереди, вы оказываетесь в фокусе внимания всех. Любой ваш успех анализируется, любые неудачи преувеличиваются в обсуждениях и интерпретациях, немедленно превращаясь для окружающих в свидетельства неизбежного и быстрого краха. Неприятнее всего, однако, то, что позицию Лидера действительно очень трудно удержать. Поиск новых, неизвестных до того ходов и способов действия — не только сложное, но к тому же и требующее больших затрат занятие: оно отвлекает деньги, людей, требует времени. Однако как только вам, потратив множество усилий, времени и средств, удастся найти эти новые ходы и внедрить их у себя, как они тут же подхватываются окружающими.

Поэтому, пожалуй, наиболее подходящий образ для описания ситуации, в которой находится Лидер, — это жонглер на канате: ему приходится неустанно манипулировать своим бизнесом, ежесекундно рискуя при этом потерять равновесие. Впрочем, вряд ли кто может сказать об этом более красноречиво, чем Питер Дракер, сделавший эту область бизнеса одним из основных предметов своих исследований.

«Экономических результатов можно достичь лишь путем подлинного лидерства... Это не означает, что предприятие должно быть гигантом в своей отрасли. Это также не означает, что оно должно быть первым в каждом направлении производства, на рынке, в технологии или еще в чем-то, чем оно занимается. Быть крупным — не значит быть лидером. Второе или даже третье место часто является предпочтительным, так как оно позволяет сконцентрировать усилия на каком-либо одном участке рынка, на одном классе потребителей, на одной технологии — в чем и заключается подлинное лидерство. На самом деле вера многих компаний в то, что они могли бы (или им следовало бы) занять позиции лидера во всех областях в рамках своего рынка или своей отрасли деятельности является самым большим препятствием на пути к достижению поставленной цели...

Если же данное предприятие не является лидером, оно быстро вытесняется на обочину. Да, оно может казаться лидером, может снабжать товарами большую долю рынка и т. д., но в конечном счете его выживание невозможно, не говоря уже об обеспечении прибылей. Оно существует на терпимости и инерции остальных. Раньше или позже, как только спадет бум, его вытеснят.

Любое лидерство преходяще и скоротечно. Ни одно деловое предприятие не может считать абсолютно надежными свои позиции лидерства. Эти позиции являются не более, чем временным преимуществом, так как для рынка существующие результаты и знания, являющиеся ресурсами развития, доступны и легко достижимы. В бизнесе (как и в физической системе) энергия всегда проявляет тенденцию к рассеиванию. Бизнес стремится к движению от позиций лидерства к позиции посредственности.

Таким образом, долгом руководителя является изменить и повернуть вспять нормальное течение событий. В его обязанности входит сконцентрировать внимание предприятия на существующих возможностях и отвлечь это внимание от текущих проблем, постоянно развивать позиции лидерства и противодействовать движению в направлении посредственности, замедлить инерцию новой энергией и новым направлением движения» [27, с. 13—15].

О проблемах организаций-лидеров исписаны горы книг и статей, и по прочтении их остается устойчивое впечатление, что с сугубо экономической точки зрения, с точки зрения темпов и возможностей развития бизнеса, быть вторым или третьим намного выгоднее и эффективнее. По-видимому, главная причина того, что лидеры в бизнесе тем не менее существуют, — психологическое устройство человека. По счастью, стремление к лидерству — один из существенных элементов человеческой природы (и даже более того, устройства природного, свойственного, как мы видели, практически всем сообществам стадных животных). Благодаря этому

свойству движение вперед осуществляется, несмотря на неизбежные здесь потери, а энтропия «усреднения» результатов разрывается прорывами инноваций.

Бизнес — это сложная и динамичная деятельность, которая разворачивается сегодня в многочисленных сферах и направлениях, в нее вовлечено множество различных людей. Истинным субъектом бизнеса в этом многообразии действующих лиц тем не менее можно считать только владельцев бизнеса, собственников, управляющих своей организацией, тех, кто своим капиталом, имуществом и именем отвечает за результаты деятельности коммерческого, финансового или иного предприятия.

Развиваясь вместе со своим предприятием, Бизнесмен на своем пути в бизнесе проходит через разные качественные ипостаси. Наиболее принципиальные этапы этого пути — роли Предпринимателя, Менеджера, Инвестора и Лидера.

Важно понимать, что на каждом этапе, в каждой ипостаси Бизнесмену приходится решать отдельные задачи, характерные для последующих или предыдущих этапов. Предпринимателю приходится решать задачи управления, Менеджеру — принимать решения об инвестировании средств в те или иные проекты, Инвестору и Лидеру — продолжать заниматься текущими организационными вопросами.

Но в массе текущих задач целесообразно выделять то, что на психологическом языке принято называть «ведущей деятельностью» и «зоной ближайшего развития».

Ведущая деятельность и главная забота Предпринимателя — это становление и выживание дела, зарабатывание текущих средств, освоение существующих для него возможностей получения прибыли — и срочное «затыкание дыр» интенсивно растущего предприятия. Его «зона ближайшего развития» — это управление растущим и крепнущим предприятием, что, в свою очередь, требует от него отвлечения от текущего, повседневного самостоятельного участия в проведении бизнес-операций. Наиболее важные категории мышления Предпринимателя — это заказы и заказчики, эффективность сделки, схемы сделок, способы максимизации прибыли от операций, опробование возможностей и др.

Для позиции Менеджера ведущей деятельностью становится «организация организации», которая приносит ему прибыль. Используя аналогию с военным делом, он теперь не должен, как сержант, ходить в атаку со своим отделением, но, как офицер, обязан обеспечить эффективный выбор позиции и взаимодействие подразделений для достижения успеха. В терминах спорта, Менеджер — это уже не игрок и даже не «играющий тренер»; теперь он не обязан сам водить свой автомобиль, но, подобно хорошему механику, должен найти все ресурсы мощности, повысить управляемость и динамичность и, главное, обеспечить надежность автомобиля для того, чтобы он смог ровно и уверенно пройти предназначенную ему трассу. Соответственно, работа Менеджера требует переключения на новые категории мышления — управление, организационные схемы и структуры, взаимодействие подразделений, делопроизводство, организация контроля и исполнения.

В случае успешного решения этой задачи Бизнесмен вынужден осваивать следующую роль — Инвестора, ключевая задача которого — заставить эффективно работать получаемые в его бизнесе деньги. Это также организационная задача, но ее решение требует привлечения нового набора категорий — перспективность рыночных ниш и направлений, различие политик управления венчурами и действующими бизнес-направлениями, бизнес-планы, перспективная оценка эффективности рисков и т. п. Только развитые навыки регулярного менеджмента позволяют эффективно справиться с этими задачами, но одних этих навыков уже недостаточно.

Ведущая деятельность следующего уровня развития Бизнесмена, роли Лидера, — это инновации. Статус Лидера и особенности его положения на рынке вынуждают его изыскивать ходы, ниши и способы действий, не использовавшиеся ранее в этой сфере. Деятельность Лидера протекает в условиях наибольшего риска, но и ожидаемая отдача также может быть максимальной. Постоянное балансирование на грани больших выигрышей и больших потерь

предъявляет свои высокие требования к уровню внутренней устойчивости и зрелости личности Бизнесмена на этой стадии.

## **ЧАСТЬ III. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА БИЗНЕСА**

После того как мы в первом приближении сквозь призму представления о ролях посмотрели на Человека бизнеса, можно задаться следующим вопросом: чем характеризуется этот субъект деятельности, что отличает бизнесмена от представителей других видов человеческой активности? Или — это еще более практически важно — что реально помогает человеку продвигаться в бизнесе, в необходимый момент делать очередной шаг вперед и добиваться заметных преимуществ в своем деле?

Наблюдая Человека бизнеса, мы действительно можем увидеть у него определенные качества, которых нет, во всяком случае в таком сочетании, у представителей других профессий. Но это совсем не те простые, «базовые» свойства или черты характера, которые традиционно ищутся и определяются пусть даже самыми изощренными методами психологического тестирования. Скорее, это достаточно уникальные сплавы установок и аттитюдов, способов восприятия и принятия решений, действий и навыков, которые формируются на определенных стадиях жизни в бизнесе, видоизменяются вместе с изменением и развитием самого бизнеса и постоянно переходят из одного качественного состояния в другое.

В этом разделе книги мы хотели бы обсудить всего несколько таких специфических качеств, которые тем не менее представляются нам ключевыми. Одно из них — умение управлять людьми, качество во многом социально-психологическое, нам будет удобнее рассмотреть в следующем разделе, хотя так или иначе мы еще не раз будем обращаться к нему и в других местах этой книги.

Данный раздел в основном посвящен трем другим свойствам, характеризующим человека бизнеса. Первое из них наиболее традиционно для психологии и более всего может быть описано в контексте известных психологам теорий и исследований. Это — активность, готовность действовать в условиях неопределенности, наименее специфическое для бизнеса как такового, но необходимое условие для первых шагов в этой деятельности, для достижения и закрепления успеха, формирования фундамента того бизнеса, который может быть возведен позднее. Тесно связанные с активностью способы целеполагания также имеют в бизнесе свою специфику, которая заслуживает особого внимания.

Два других качества наиболее явно определяются по мере развития зрелости бизнеса и бизнесмена. Это — счетность мышления и маркетинговая ориентация. От развития этих качеств напрямую зависит не только успешность, но и само выживание дела Бизнесмена.

Можно спорить о том, насколько глубоко эти качества вырастают в человека, занимающегося бизнесом, и формируют его личностные особенности. По-видимому, как и в других видах деятельности, мера укорененности профессиональных свойств в человеке может варьироваться в широком спектре от поверхностно-знаниевого уровня до того, что Маркс в своих работах грубо, но метко называл «профессиональным кретинизмом».

Как бы то ни было, деятельность человека в бизнесе требует от него освоения еще одной картины мира — наряду с теми, которые ему так или иначе приходилось осваивать в своем предыдущем опыте. Человек может жить преимущественно в рамках одной из этих картин мира либо гибко чередовать их. Можно пытаться закрывать глаза на существование множественности картин мира, но можно и делать выбор между ними в зависимости от целей и требований ситуации.

Можно видеть окружающий мир как мир «политический» — сквозь призму политических решений и событий; или как мир «экономический», находящийся под влиянием макроэкономических законов и тенденций; либо как мир «психологический» — сквозь динамику

человеческих мотивов и отношений; либо как мир «технотронный»; либо как «экстрасенсорно-энергетический»; либо просто как «семейный». Точно так же как хороший медик видит по массе внешних признаков особенности протекания физиологических процессов в организме человека, так и Бизнесмен рано или поздно приходит к созданию своих способов формирования картины мира и действия в нем, акцентируя внимание на собственных ключевых факторах. И особые принципы восприятия и построения отношений с людьми, методы проявления активности и целеполагания, способы анализа и «просчета» ситуации, организации действия в динамических процессах рынка являются неотъемлемыми компонентами специфической картины мира Бизнесмена.

Все эти качества не даются в неизменном виде и не являются чем-то раз и навсегда сформированным, стабильным и застывшим. Они постоянно видоизменяются, переходя из одного состояния в другое, и на каждом новом уровне, с освоением каждой новой роли и позиции в бизнесе, приобретают новые, особые свойства. Динамика этих изменений определяется одновременно внутренней потребностью и готовностью человека, а также развитием условий самого бизнеса. Человек может своим намерением опережать будущие требования деятельности или запаздывать в своей реакции на них. И в этом — одна из составляющих тех жестких правил игры, которые предлагает бизнес человеку: «Кто не успел, тот опоздал». И если Бизнесмен не успевает изменить способ своего мышления, свои установки и свое поведение раньше, чем изменения вокруг него достигнут критического уровня, он выбывает из игры.

## Глава 9. АКТИВНОСТЬ — ГОТОВНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ В НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ — ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

*Встречаются на бегу два приятеля.*

*— Слушай, — говорит один, — тебе вагон сахара не нужен?*

*— Нужен, конечно, — отвечает другой. — А почему?*

*— Да за сто тысяч.*

*— Давай!*

*И разбежались. Один — искать деньги, другой — искать вагон сахара.*

*Из анекдотов эпохи перестройки*

Среди множества качеств, считающихся необходимыми для человека бизнеса, и в особенности для Предпринимателя, одним из первых по порядку — на букву а — значилось слово активность. Актуальность этого качества очевидна на уровне простого здравого смысла: слово бизнес означает «дело», но никакого дела без активности быть не может.

Однако если бы весь разговор об активности можно было свести к этому короткому замечанию, вряд ли понадобилось бы отводить этой теме особый и немалый раздел. Но вопрос об активности в бизнесе заслуживает обстоятельного разговора, поскольку при более внимательном рассмотрении он оказывается не таким уж однозначным.

Наличие крайне высокой, едва ли не фанатичной активности у тех, кто занимается бизнесом, не отрицается никем. При желании мы легко могли бы заявить вслед за многими другими авторами, что бизнес — это удел тех и только тех, кто по жизни постоянно отличается заметной активностью. В отстаивании этого тезиса нам могли бы помочь внешние наблюдения — например, тот факт, что среди первой волны российских бизнесменов было огромное количество «активистов»: бывших комсомольских и партийных функционеров, руководителей разных рангов, спортсменов, альпинистов, походников и прочая, и прочая. Мы могли бы подобрать соответствующие фрагменты из своих интервью с бизнесменами — например, такую типичную историю руководителя одной из бизнес-структур, регулярно занимающей высшие места в рейтинге предприятий своего профиля:

*«Я очень увлеченно учился и получил возможность выбрать место работы... Потом активный этап в жизни был до защиты диссертации, а потом стало скучновато. Надо было делать какой-то другой шаг. Был период почти двухлетних мучений, происходил выбор — искать новую тематику или преподавать. Через 2 года в институте, где я работал, создалось несколько новых направлений. Я перевелся на одно из них начальником отдела, это был зажигательный период. Интенсивный период жизни продолжался 5—6 лет, вгрызался в книги, мы получали интересные результаты, уже была утверждена тема докторской диссертации. Но потом все это кончилось...»*

Подобных историй, из которых так и брызжет активностью человека, можно привести великое множество. Беда только в том, что при желании точно такие же истории про активность можно найти и у людей, никакого отношения к бизнесу не имеющих. Или, наоборот, что вовсе уж занимательно, — оказывается, существуют также и рассказы, в которых описывается, что путь человека в бизнес начинался с долгого периода практически абсолютного безделья.

*«В его жизни был период, — рассказывает корреспондент газеты о президенте одной из крупнейших строительных корпораций, — который он сам называет пробелом в биографии. Диссертацию не защитил. Тяжело болела мать. Потом ее не стало. Что-то тут еще, по-видимому, сошлось, а что-то не сошлось — в общем, очень долго, казалось, почти безнадежно*

*долго он просто ЛЕЖАЛ НА ДИВАНЕ (выделение автора статьи) в своей коммуналке, курил, читал, смотрел телевизор; впрочем, если последние глаголы создают иллюзию деятельности, то можно без них: просто ЛЕЖАЛ» [75, с. 3].*

А потом этот человек просто встал — и пошел. И стал создавать свое дело...

Однако всерьез задуматься над природой активности Человека бизнеса нас побудила не столько эта курьезная история, рассказанная в газете, сколько одна из вполне конкретных рабочих ситуаций, случившаяся какое-то время назад.

Однажды нас попросили провести занятия с группой безработных, которые намеревались попробовать себя в бизнесе. Мы с готовностью приняли это предложение, поскольку нам чрезвычайно интересно было посмотреть на этих людей и попробовать понять, что отличает их от тех, с которыми мы постоянно имели дело, консультируя развитие организаций в бизнесе.

Самым большим эмоциональным впечатлением от этих занятий было постоянно нараставшее чувство удивления. Как ни странно, у наших слушателей можно было обнаружить практически все качества, присущие тем, кто вполне успешно действовал в бизнесе. В чем-то наши безработные даже демонстрировали совершенно превосходные качества: кто-то был очень умен, кто-то блестяще образован и эрудирован, кто-то великолепно обходился с людьми, кто-то фантастически быстро умел считать, кто-то радовал нас своим быстрым действием в исполнении заданий, кто-то отличался замечательными лидерскими качествами и т. д.

Более того, эти люди прекрасно видели и с удовольствием обсуждали самые разные варианты новых возможностей, с помощью которых можно было сделать карьеру в бизнесе.

Понимание единственного, но принципиального различия пришло к нам только в конце занятий. Это произошло в тот момент, когда от обсуждения возможностей и перспектив мы перешли к программам действий и к необходимости сделать первый шаг. Вдруг моментально оказалось: все, что обсуждалось раньше, было для людей интересной, но не накладывающей на них обязательств теорией. Задача перевести теорию в действие, сделать практические шаги — пойти на переговоры, предложить свои услуги потенциальным клиентам, обсудить возможность получения кредита — вызвала массивную, мощную реакцию, которая в современной практической психологии обычно называется «сопротивление». У кого-то это был открытый страх, у кого-то — железное рациональное обоснование невозможности или нецелесообразности определенных действий, кто-то тут же выдвигал условие: «Если Павел Иванович пойдет, то и я с ним, а один — нет» и т. д.

Этот результат был тем более неожиданным, что в течение занятий участники неоднократно вспоминали о своей былой активности на местах прежней работы, весьма искренне говорили о том, что они жаждут действовать, не могут жить без дела и готовы заплатить многим, лишь бы такая возможность вновь появилась в их жизни. И у нас не было никаких оснований не доверять их искренности.

Однако, как оказалось, свою активность эти люди готовы были проявить только в ситуациях с гарантированным результатом. Их не устраивал вариант «действия в пустоту», когда нет никакой уверенности в том, что совершение массы действий отзовется ощутимым результатом.

После завершения работы с группой мы прежде всего попытались понять причины неудачи. Ведь из почти двадцати участников только трое или четверо попытались сколь-нибудь всерьез заняться предпринимательством. Характерно, что это были самые молодые и обладающие самой низкой профессиональной квалификацией люди. Остальные, в большинстве своем представители достаточно редких профессий и специальностей, хорошие мастера в своем деле, предпочли искать место Специалиста в какой-либо из коммерческих организаций, хотя было маловероятно, что их предложение легко встретит соответствующий спрос.

Пример этой конкретной группы безработных можно считать частным случаем. Однако, как показывают данные социологических исследований, подобный разрыв между «хотелось бы» и реальной активностью в направлении желаемого — явление весьма распространенное.



Как свидетельствует В. Г. Рябков, по данным одного из социологических опросов, «... в принципе не против иметь свой бизнес 40% опрошенных рабочих и 50% специалистов. Однако практических результатов на этом пути достигли лишь 6% рабочих и 2% специалистов» [73, с. 30].

Одно из возможных объяснений этой тенденции разрыва между намерением и действием можно найти в работе исследователя психологического феномена «проволочек» (procrastination) П. Бурки. Всем нам хорошо известны люди, склонные ставить перед собой серьезные цели, но не спешить с их достижением, до последнего откладывать намеченные дела, срывать установленные сроки и, что не менее важно, глубоко страдать и переживать по этому поводу, постоянно бороться с собой в стремлении исправиться, вечно давать себе зароки и обещания — и в очередной раз затягивать или срывать их выполнение. Стол, почти скрывшийся под грудой бумаг; лица старых друзей, которым вы годами собираетесь написать; воспоминания об учебных днях, превратившихся в ночные бдения; проекты, мучительными усилиями завершавшиеся в последние секунды или вовсе не дождавшиеся своего осуществления — все это многочисленные симптомы проявления одной общей тенденции — склонности к проволочкам, оттягивания выполнения дел до последнего момента.

Исследования темы «проволочек» вспомнились нам в связи с тем, что как раз такая же разорванность между поставленной целью и готовностью к ней двигаться наблюдалась и в группе «условно безработных». Многие из них говорили в процессе знакомства, что уже давно собираются «пойти в бизнес», но чувствуют, что им не хватает еще чего-то, какой-то малости для того, чтобы осуществить это. Они точно так же, как и в описываемых Буркой случаях, до последнего пытались оттянуть выполнение данных им практических заданий, отыскивая для своего промедления самые разные обоснования. Более того, в процессе работы у участников группы явно просматривалась и одна из характерных примет людей, склонных к «проволочкам», которую психологи именуют перфекционизмом — внутреннее стремление человека к совершенству, идеалу или абсолюту в исполнении дел, которыми они занимаются. Отвлекаясь от вопросов происхождения самого этого качества, отметим только, что подобной тенденцией к совершенству, стремлением быть если не лучшим, то безукоризненным, многие наши участники группы отличались на местах своей предыдущей службы. Они часто и с гордостью вспоминали об этом в ходе занятий, и для них явно важным было также: если и быть в бизнесе, то быть безукоризненным в этом деле. А за мотивировками отказа действовать в новой, незнакомой ситуации так же часто проглядывал страх, точно обозначенный японцами как боязнь «потерять лицо».

Но оборотной стороной медали жизни перфекциониста как раз и является отказ от проявления себя в деле в критические моменты. Страх возможной неудачи от какой-либо допущенной ошибки или, что не менее характерно, страх возможной удачи в тех случаях, если она еще больше поднимет планку требований к совершенству исполнения, приводит к неосознаваемым попыткам оттянуть осуществление задуманного, поскольку свершившееся действие — это факт, который невозможно отрицать, тогда как неосуществившееся намерение в конце концов найдет для себя массу возможных оправданий. Именно поэтому симптомы перфекционизма не менее часто, чем у успешных людей, встречаются и у тех, кого называют неудачниками в жизни. И для тех, и для других важно одно — они готовы проявить активность (если необходимо — даже гиперактивность), но только в условиях, гарантирующих результат, либо уж — в совершенно безнадежной ситуации, из которой нет другого выхода, кроме как в сумасшедшее по активности действие, характерное обычно для ситуаций «за пять минут до экзамена».

Все это относится к объяснениям того, что могло помешать людям, которые хотели видеть себя в бизнесе, сделать в этом направлении практические шаги. Но это же позволяет понять, что помогает на практике осуществить подобные действия тем, кто нашел-таки в себе

силы реализоваться в бизнесе. Это — готовность быть активным несмотря ни на что, действовать в соответствии с принципом «Любой мало-мальский результат на пути к цели лучше отсутствия результата». Какова же специфика той активности, которая приводит к успеху на предпринимательской стадии?

Проще всего в этой связи присмотреться к анекдоту, приведенному в качестве эпиграфа к данному разделу. Мы видим в нем много активности: герои анекдота встречаются на бегу, договариваются на бегу и так же быстро разбегаются, чтобы попытаться выполнить задуманное. Анекдотичность и юмор ситуации с точки зрения обыденного сознания в том, что ее участники лихо договариваются между собой о том, чего ни у кого нет. Они уже дали друг другу обещание — но большой вопрос, удастся ли каждому раздобыть то, что он пообещал.

Но с точки зрения практики бизнеса это достаточно естественная, если не сказать похвальная для начинающего Предпринимателя ситуация. Да, у тебя сейчас этого нет, но ты точно нашел то, что можно продать: покупательский спрос, нишу — и это главное. Все остальное — дело техники и времени. И чтобы успеть вовремя и не «потерять лицо», не выполнив своих обязательств в сделке, надо бежать. Действовать, постоянно решая уравнение со многими неизвестными.

В течение многих лет мы используем для диагностики этого качества — готовности быть активным в условиях неопределенности — особую, странную на первый взгляд диагностическую процедуру. Удивительно, что она каким-то мистическим образом с очень высокой степенью достоверности прогнозирует вероятность достижения результатов той группой людей, с которой мы работаем. Выглядит эта процедура следующим образом.

Собрав группу предпринимателей или менеджеров организации, мы ставим перед ними закрытый черный ящик, в котором находится тщательно спутанная в клубок веревка. Затем мы сообщаем группе, что в ящике находится «нечто», о котором известно только одно: что оно находится в неправильном состоянии. И мы просим группу привести это «нечто» в надлежащий вид.

После такой «глухой» инструкции, столь же неопределенной, как и сама ситуация, мы обычно удаляемся «за кадр» и наблюдаем за происходящим. В этой ситуации можно увидеть многое, но первый вопрос, который нас волнует, — это активность: способен ли кто-либо в группе (и если да, то какое количество людей) шагнуть в эту неопределенность и просто начать действовать. Мы можем увидеть здесь также и сложившуюся структуру группы, и привычные способы построения отношений и управления, и методы выработки и принятия совместных решений, но все это уже потом. Первое, что нас интересует, — будет ли совершено действие. Потому что оно бывает далеко не во всех случаях.

Самый поразительный пример полного отсутствия реального действия показали нам когда-то народные депутаты первой волны, в течение почти часа не сделавшие ни одного движения в сторону загадочного пакета и ограничившиеся только «всесторонним обсуждением» массы надуманных вопросов вокруг поставленной задачи. Результативность этих людей в жизни теперь, когда мы можем посмотреть на них уже почти в исторической перспективе, оказалась практически такой же: мало кто сегодня может вспомнить конкретные результаты их работы, однако многим памятли бесконечные речи и дискуссии, звучавшие в то время с трибун.

Однако если подобная ситуация возникает среди представителей бизнеса, мы понимаем, что нам достался наиболее трудный для практической работы случай и что вероятность получения результата в этой ситуации весьма незначительна. Только те, кто быстро и решительно, действуя даже больше руками, чем головой, открывали ящик, быстро и дружно разматывали клубок и приводили веревку в хоть какое-нибудь иное состояние, впоследствии так же быстро демонстрировали нам плоды своего успеха в бизнесе. Приятно вспомнить чемпионов в этом «виде спорта» — одну из региональных строительных организаций, которая не только успешно

выбралась из кризиса (по поводу чего и состоялась наша первая встреча), но и за полтора года выросла со 150 до 800 человек, захватив практически весь региональный рынок в своей сфере деятельности.

Таким образом, можно сказать, что для начала пути в бизнесе необходима не просто активность, но специфический вид активности — «поисковая активность», соединенная с готовностью действовать без гарантии результата. Хотя это, несомненно, совсем не то, что называется «действием в пустоту». У предпринимателя есть ясная цель — добиться заключения сделки, контракта, организовать продажу, заработать деньги, так необходимые ему для развития своих начинаний. Из десяти или ста переговоров девять или девяносто девять могут завершиться ничем. Из десяти или ста потенциальных покупателей реальную покупку может сделать один. И этот результат можно воспринимать как катастрофу, как крушение надежд, как негативную оценку своих способностей, а можно — просто как необходимую работу или то, что англичане называют *learning experience* — опыт, из которого извлекаются полезные выводы. Это хорошо понятно с точки зрения устройства бизнеса, ведь, «покупая по известной цене, а продавая — по неизвестной», мы никогда априори не знаем, где найдется и как точно должна выглядеть та ниша, тот род и тот алгоритм деятельности, в которых оптимально совместятся наши умения, наши действия и готовность потенциальных покупателей платить за них деньги. Теоретически эту нишу можно попытаться рассчитать исходно, проработав детальный бизнес-план на основе предварительного анализа рынка. Хороший бизнес-план позволяет экономить усилия, более прицельно направляя их, однако он отнюдь не отменяет задачи активно проводить разработанный бизнес-план в жизнь.

Но в реальности это делают лишь единицы, и этот путь сегодня пока — лишь «правильное исключение из правила». Как правило же, подавляющей массе Предпринимателей для того, чтобы обнаружить свой оптимальный алгоритм действий, приходится перебирать массу возможностей, варьировать тысячи деталей ситуации, пробовать разные ходы в надежде на то, что в результате этой тысячи проб может сложиться тот паттерн, который и станет их делом в бизнесе. Но — может и не сложиться.

*Мы вспоминаем, как долго и трудно продвигался начальный, предпринимательский этап бизнеса у одной из ирландских компаний, решившей создать центр по оказанию традиционного набора бизнес-услуг — от предоставления телекоммуникационных каналов и офисов для переговоров до перевода и копирования документов. Владельцы предприятия не в первый раз брались за подобное дело, они хорошо представляли себе технологическую сторону организации работ и имели проработанный бизнес-план — и все же у них ощутимо затягивался срок подготовки к началу бизнеса. Работа над оформлением документов, строительством и отделкой помещений, набором и обучением сотрудников, установкой и наладкой оборудования занимала у них, казалось, 24 часа в сутки — и тем не менее времени, чтобы успеть в срок сделать все необходимое, не хватало. Когда все подготовительные работы были завершены и настал срок «запуска» бизнеса, руководители уже основательно перерасходовали не только лимит времени, но и средства, предназначавшиеся для этого пускового периода. Нужно было срочно наверстывать упущенное, но тут возникла очередная типичная для бизнеса проблема — клиент не шел.*

*Проходили дни, а в прекрасно отделанном помещении, начиненном сверхсовременным оборудованием, с вышколенными сотрудниками, большинство из которых имели высшее образование, отлично знали как минимум один иностранный язык, появлялось в лучшем случае несколько случайно забредших прохожих. В периодических изданиях уже появилась вся необходимая информация о фирме, уже был дан не один, казалось бы, прицельный «рекламный залп» в соответствующих газетах и на телевидении, но эффект от всего этого был практически незаметен.*

*Отчаявшиеся сотрудники уже стали поговаривать, что хозяева компании промахнулись с самой идеей бизнеса. Подобные услуги мало кому нужны в городе, где каждая приличная фирма предпочитает сама обзаводиться всем для себя необходимым. Однако времени для разговоров у них стало оставаться все меньше и меньше, потому что как раз в это время их загрузили работой, не имевшей, казалось бы, никакого отношения к изначально планировавшейся.*

*Руководители стали внимательно читать газеты и посылать персонал своей фирмы на все выставки и презентации, проводившиеся в это время в городе. Они несколько раз — то была буря возмущения! — организовали парадное прохождение сотрудников в фирменной одежде, с фирменными плакатами и эмблемами по улицам квартала, где разместилась компания. И, наконец (что более всего выводило из себя сверхквалифицированных сотрудников со многими высшими образованиями), руководители компании обязали ежедневно половину работающей смены брать в руки флаеры, рекламные листовки с описанием услуг компании, выходить с ними на улицы, ловить прохожих за фалды, ласково с ними разговаривать и приглашать заходить в их фирму. Это нужно было делать не только на улицах, но и на вокзалах, в кафе, во всех тех местах, где хотя бы с самой малой долей вероятности мог появиться потенциальный клиент фирмы.*

*Это было тяжелым испытанием для персонала. Многие из сотрудников, гордо заявив: «Я не для того сюда пришел, чтобы по вокзалам шататься», — хлопнули дверью и ушли искать другое рабочее место. Но всего через месяц после того, как начались эти, во многом бессмысленные на первый взгляд, проявления активности, к стойкам, за которыми сидели оставшиеся сотрудники, выстроилась очередь. Причем большинство клиентов обнаружилось именно среди тех людей, которые просто проходили по улицам и по пути получили листовку. Уже потом, став постоянными посетителями фирмы, многие из них вспоминали об этом сами.*

Таким образом, даже предварительный взгляд на природу активности в бизнесе показывает, что речь здесь идет не о простой моторной активности человека, из чего могло бы следовать, что люди с соответствующими врожденными психофизиологическими предпосылками априори имеют больше шансов на достижение успеха в предпринимательстве. Хотя внешне активность предпринимателя, бизнесмена вполне может выглядеть хаотическим нагромождением не слишком логически связанных действий, тем не менее по сути своей она достаточно осмысленна. Ее смысл сочетает в себе, с одной стороны, следование природе самого бизнеса с его «броуновским движением» привходящих факторов и обстоятельств, с другой — следование мотивации самого человека, тем целям, которые он ставит перед собой.

## Активность и мотивация человека бизнеса

Тот факт, что активность человека находится в прямой зависимости от мотивации, уже давно не требует специальных обоснований в психологии. Потребности, мотивы и интересы — это именно то, что дает реальную энергетику нашим действиям, проявляется в зримой активности, упорстве и настойчивости, помогает концентрировать внимание, искать решения и достигать целей.

Среди многочисленных психологических исследований проблем мотивации с деятельностью в бизнесе чаще всего связывают работы, посвященные понятиям уровня притязаний и мотивации достижения. Хотя оба этих понятия разрабатывались в «общечеловеческом» контексте, для деятельности в бизнесе они важны прежде всего тем, что тесным образом связаны с вопросом: каким образом человек может быть ориентирован на достижение успеха в жизни и деятельности? Напомним основные постулаты этих теорий.

Мотивация достижений — это, собственно говоря, и есть стремление человека добиваться успеха в жизни, вырастающее из базовых потребностей в признании, уважении и социальной значимости. Сложная по своему происхождению, тщательно исследованному в работах автора этого понятия Д. С. Мак-Клелланда, мотивация достижения не менее сложна и по своему внутреннему составу. Как пишут в этой связи Д. Мак-Дэвид и Г. Хэрари: «Высокое стремление к персональному успеху может быть составным продуктом, состоящим из тревожности и страха неудачи, стремления к знаниям и компетентности, желания создать собственное окружение в жизни по своему вкусу, желания обладать социальной властью над другими, конкурентного стремления превзойти в деле других и т. п.» [137, с. 60]. Образ человека, отличающегося высокой мотивацией достижений, в обыденном сознании устойчиво ассоциируется с авторитетностью, компетентностью, агрессивностью и доминантностью. Исследования, проведенные в самых разных национальных культурах, как правило, подтверждают наличие связи выраженной мотивации к достижению с достижением успеха в предпринимательских начинаниях, причем результаты, получаемые людьми с высокими уровнями мотивации такого рода, часто оказываются более устойчивыми во времени [148].

Уровень притязаний — это, образно говоря, «высота планки» тех целей и достижений, которых намеревается достичь человек. «Я должен быть отличником» или даже «Я должен быть лучшим среди отличников», или же «А мне и в троечниках неплохо» — такими могут быть варианты уровней притязаний уже в школьной жизни. «Хочу стать генералом» или «Буду работать, как все, на заводе» — это варианты уровней притязаний относительно более глобальных жизненных целей.

Важное обстоятельство, на которое указывают многочисленные работы, посвященные разработке этих двух психологических понятий, — наличие драматических перипетий, постоянно возникающих в результате столкновения двух составляющих мотивации достижения: стремлений и желаний человека — с одной стороны и реальных свидетельств успехов и неудач конкретных действий человека — с другой. Полководцами хотели стать многие, но выигрывать бои удавалось далеко не всем, так же как не всем нам удавалось по жизни всегда быть отличниками, победителями в спортивных состязаниях или конкурсах, донжуанами или лоллобриджидами, успешными воспитателями своих детей или бизнесменами. Мы обречены в жизни не только на успехи, но и на неудачи, и в зависимости от того, как мы реагируем на них, складываются характерные особенности и нашей мотивации достижения, и нашего уровня притязаний.

Особенность человеческой природы заключается в том, что на стыке между нашими притязаниями и суровыми требованиями действительности находится некий посредник — самооценка человека, вооруженная мощным психологическим инструментарием. Это — приписывание причинности событий (детально описанное в теориях каузальной атрибуции и локуса

контроля), изощренные способы разрешения когнитивных диссонансов и т. п. Призвание самооценки — контролировать и разрешать несоответствия, возникающие между желаниями человека и его «образом Я», с одной стороны, и «обратными связями» от окружающей действительности — с другой. И делать она это может очень по-разному: либо усиливая мотивацию достижения («Я не пробежал эту дистанцию первым, но я все равно хочу быть чемпионом — значит, мне надо больше тренироваться»), либо снижая, вовсе подавляя или трансформируя ее («Ну не получается в беге. Так, может быть, мне и не надо быть великим спортсменом. Зато я буду самым умным и великим ученым»), либо опротестовывая саму реальность («Просто в этот раз мне жали кроссовки и судили неправильно»), либо разрушая саму себя и занимаясь «самоедством» («Я — жалкая, ничтожная личность»).

## **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.