

## СЕМЬ ЛЕТ УРОКОВ «ИНТЕРТРЕНИНГА»

*Игорь Овчинников,  
Тренинг-центр «Голубка», Москва*

*Эта статья появилась как продолжение эссе «для внутреннего пользования», которое было написано примерно 3 года назад и называлось «7 уроков «ИнтерТренинга». Переписывая свои строчки наново, я позволил себе нехитрый каламбур в названии и приурочил настоящий переработанный вариант к 7-летию нашей ассоциации. Некоторые из уроков отчасти утратили свою актуальность за истекший срок, другие, напротив, стали еще более насущными, третьи и вовсе были выучены лишь в самом недалеком прошлом. Что до тех уроков, которые нам еще преподаст «ИТ», то за ними, думается, дело не станет.*

*Ассоциация, изначально собравшая в своих рядах тренеров и консультантов, т.е. людей, по определению имеющих отношение к обучению других, стала не только формой объединения профессионалов для решения совместных задач, но и школой для всех, кто ее создавал и кто продолжает пополнять ее ряды в течение всех этих лет. Сегодня трудно предсказывать, сколько просуществует наше общее детище – объединение «ИнтерТренинг», но очевидно, что, начиная с 1997 года, он в той или иной степени уже изменил жизни сотен людей, а уроки, преподанные им, навсегда останутся не только со мной но и со многими моими коллегами и друзьями.*

*Я также очень надеюсь, что семь лет уроков не пройдут даром, прежде всего, для всех тех, в чьи руки перейдут бразды правления организацией в самом ближайшем будущем, а также для тех, кто вдохновленный примером «ИТ», будет создавать новые сообщества.*

*Итак, первый урок, преподанный мне «ИнтерТренингом», безусловно, касается лидерства, ибо впервые благодаря «ИТ» мне выпало занимать лидерский (не только по содержанию, но и по форме) пост в роли первого председателя Совета организации.*

В известном смысле на вопрос лидерства вообще можно посмотреть с точки зрения активной или пассивной жизненной позиции. Одной из отличительных черт любого лидера таким образом можно признать некие «особые потребности», которые человек реализует через свою лидерскую деятельность. К числу таких потребностей могут относиться вещи различного порядка: личные амбиции и необходимость повышения самооценки, стремление помогать другим и служить отдельным группам людей и всему человечеству в целом, сугубо корыстные или, напротив, абсолютно альтруистические мотивы. Однако вне зависимости от мотивации, все лидеры так или иначе оказываются на виду и таким образом могут периодически подвергаться критическому осуждению, упрекам и обвинениям «общественности» в личной нескромности, попытках «высунуться» и т.п. Неудивительно, что в «ИнтерТренинге» в число членов Совета так или иначе попадают именно те, кто проявил себя в организации деятельными, творческими, активными и инициативными личностями. Естественно, что, сформировав общую закрытую систему в виде Совета, мы сталкиваемся практически с теми же явлениями, что и в организации в целом (но на другом уровне). Внутри Совета всегда были, есть и будут более и менее активные члены. Вместе с тем, в свете рассматриваемого вопроса есть важное отличие члена Совета от просто члена организации. И это отличие должно быть заметно как на количественном, так и на качественном уровне. Речь здесь идет, прежде всего, о том, что обычный рядовой член организации может позволить себе быть достаточно пассивным участником организационной жизни в целом, временами доводя свой членский статус до уровня виртуальности (что, кстати, должно быть признано нормальным в организации типа «ИТ»). В то время как член Совета, в силу своего положения и места в организационной иерархии, должен (по определению) быть более активным (и, следовательно, вносить больший вклад в дело организации), чем самый активный из рядовых членов. Этот принцип должен быть положен не только в основу любых «предвыборных кампаний» внутри организации, но и стать одним из главных инструментов оценки и самооценки деятельности каждого члена Совета в отдельности.

*Следующий урок в краткой форме можно сформулировать так: «Эффективность – первое, политкорректность – второе, или «Хороший человек – не профессия».*

Верность этого принципа наглядно доказывает динамика роста эффективности работы Совета «ИТ» в зависимости от принимаемых кадровых решений и соответствующих изменений в составе Совета в течение семи лет его деятельности. Опыт, накопленный Советом в этой сфере, достаточно красноречив: эффективность (и польза) от деятельности отдельного члена Совета может быть обратно пропорциональна его (ее) географической удаленности от Москвы, где размещается головной офис организации. Аналогично сама по себе принадлежность к «правильному» региону (а также полу, возрасту, профессии и т.п.) абсолютно не гарантирует, что тот или иной член Совета будет хоть сколько-нибудь более полезным для организации, чем самый «политический некорректный» из ее рядовых членов. Вывод прост: политкорректность и любые другие соображения формального характера должны отходить на второй план всякий раз, когда решается вопрос о персоналиях, достойных представлять членов организации в Совете. Из сказанного, однако, не следует, что при прочих равных условиях соображения равного представительства полов, регионов и т.п. в Совете «ИТ» не следует брать в расчет. Обеспечивая эффективную работу Совета как органа стратегического управления организацией, нельзя упускать из виду тот факт, что организация сама по себе в значительной мере ориентирована на ценности, которые зачастую совпадают с тем, что декларируют основополагающие принципы современной политкорректности.

*Признайте иждивенчество как часть человеческой природы!*

Этот принцип, также упомянутый выше, был сформулирован (т.е. осознан и осмыслен) уже на заре существования «ИТ», что в значительной мере объясняется той существенной поляризацией мнений, которая всегда характеризовала отношение к этой проблеме. Если в ретроспективе вспомнить многие из вопросов, которые практически неизменно ставил в повестку дня своих заседаний и ежегодных конференций Совет организации, то становится ясно, что практически все они в той или иной степени были связаны с «извечной» проблемой иждивенчества (пассивности) как рядовых членов организации, так и (в меньшей степени) самих членов Совета. Вокруг этой проблемы было сломано немало копий, и борьба за повышение активности членов организации продолжается и по сей день с переменным успехом. Однако следует признать, что не смотря ни на что ситуация остается в принципе неизменной. Более того, сегодня можно с достаточной степенью уверенности утверждать, что если принцип иждивенческого отношения к организации принять за нормальный «сценарий» для такой организации как «ИнтерТренинг», это не приведет к неминуемой и, тем более, немедленной катастрофе. Подобная установка вообще, судя по всему, мало что меняет в повседневной жизни организации. Вместе с тем, неоспоримым плюсом следует признать тот факт, что при подобной постановке вопроса исчезает необходимость тратить нервы, душевные силы, время и другие ресурсы на борьбу за «активную жизненную позицию» тех, кто составляет численную основу организации. Освободившуюся в результате энергию можно весьма плодотворно тратить на то, чтобы организация становилась более привлекательной как для пассивных, так и для активных людей, что в конечном итоге косвенно будет работать на решение той самой проблемы иждивенчества, которую мы столь долго и мучительно пытались и отчасти продолжаем пытаться атаковать в лоб.

*Следующий урок можно было бы образно назвать: «И воздастся каждому по делам его. ...Но не сразу» или «Справедливость и награды частенько запаздывают».*

Этот урок может быть наиболее болезненным для всех тех, о ком шла речь в самом начале этой статьи. Именно те, «кому больше всех надо», чаще других страдают не только от отсутствия вполне заслуженной благодарности за все, что они делают для других, но и от зачастую вполне однозначных упреков в «нечистоте помыслов» и мотивов своей деятельности. Думается, нет необходимости беспокоиться о тех, для кого подобные упреки носят вполне справедливый характер. Что же касается людей, которые искренне заботятся прежде всего о благе «ближнего», а не о своем, которые от всего сердца вкладываются в работу ради успеха организации, а не из-за «чинов и наград», то именно их хотелось бы поддержать в наиболее трудные моменты, когда они испытывают на себе несправедливое отношение окружающих. Достаточно очевидно, что сложная и порой противоречивая природа человеческой личности делает вопрос мотивации в большинстве случаев неоднозначным, а во многих ситуациях весьма запутанным. Впрочем, всегда, даже при наличии

самых различных мотивов (как «шкурного», так и альтруистического характера), в конечном счете можно определить доминанту в том, что движет поступками человека. С «высоты» накопленного личного опыта в этой сфере хочу обратиться ко всем тем, кто уже оказался или еще, возможно, окажется в ситуации незаслуженно обиженного или обойденного признанием. Помните – все те негативные и временами очень болезненные переживания, которые вы испытываете, становясь на путь лидера и, в широком смысле, человека, живущего не только (а часто и не столько) для себя, сколько для других, являются неотъемлемой частью «пакета», который вы подписываете, делая свой выбор. Точно так же для всех, кто когда-либо пострадал за свою веру, начиная с самого Иисуса Христа, страдания всегда были неотъемлемой и осознанной частью выбора своего пути. Более же оптимистическая новость заключается, с моей точки зрения, в том, что в конечном итоге каждому воздастся по делам его. Правда это необязательно произойдет уже в этой жизни...

И, пожалуй, самое главное: не стоит пренебрегать любой возможностью поблагодарить другого, даже если Вы сами, по Вашему убеждению, недополучили от него свою порцию благодарности.

*«Чем дальше в лес, тем толще партизаны» – работы со временем становятся больше (но она более равномерна).*

Этот принцип во многом связан с предыдущим и вытекает из него. Мотивация некоторых из нас временами строится на готовности поднапрячься, поднажать, подналечь и т.п., чтобы затем пожинать плоды собственных авральных усилий, расслабиться и вообще почивать на лаврах. К сожалению, практика подсказывает, что подобные ожидания оправдываются в лучшем случае лишь отчасти. После периода отчаянного напряжения всех сил расслабление и пожинание плодов наступает совсем не так и не в том объеме, о котором мечталось. О почивании на лаврах как таковом и вовсе приходится забыть в силу целого ряда объективных обстоятельств, включая те, о которых шла речь в предыдущем разделе. Более того, после достаточно непродолжительного «спокойного» периода, следующего за очередным авралом, выясняется, что работы в результате становится все больше и больше. И все же многие из нас продолжают идти по этому, однажды выбранному тернистому пути. Почему? Почему не бросить все и не махнуть, в конце концов, в этот, как его, Урюпинск? Как мне кажется, ответ отчасти заключается в том, что сама природа нашей мотивации склонна меняться по мере того, как мы «врастаем» в работу, которая по разным причинам и личным мотивам свела нас в одной организации и в ее руководящем органе. Лично для меня становится все яснее, что сегодня в моей деятельности в «ИнтерТренинге» меня не в последнюю очередь привлекает именно то, что эту работу я выполняю на вполне бескорыстной основе. Именно этот факт делает подобный опыт совершенно особым и во многом более ценным, чем все то, что делается мной за «адекватное вознаграждение».

Хотя следующий урок уже давно описан в науке об организациях, мне пришлось постичь его исключительно на собственном опыте, что, правда, лишь упрочило его усвоение. Речь идет о том, что как только мы создаем определенную ценность и начинаем ее защищать, мы невольно тормозим появление нового и прогрессивного, встаем на пути перемен и тем самым неожиданно для самих себя, а чаще неосознанно, обрекаем на умирание только что созданное и нами же ревностно охраняемое. Ибо движение (и постоянные перемены) это жизнь, а статичность и отсутствие перемен – смерть. Так уж устроен человек – он запрограммирован оберегать своих детей, свое потомство, охранять от посягательств свою «плоть от плоти» и даже жертвовать ради этой цели собой. Многим из нас, конечно, свойственно переносить подобное отношение и на организации, частью которых мы являемся, в особенности, если мы в полной мере считаем их своим детищем. К сожалению, избыточная опека родителей может быть так же вредна для ребенка, как и «стояние на страже» и яростное отстаивание тех догм, которые были положены в фундамент организации в момент ее создания. Парадоксальным образом такое отношение со стороны «отцов-основателей» превращается в реализацию на практике абсурдного лозунга времен холодной войны: «Мы будем бороться за мир до последнего солдата!». Величайшим искусством и особым даром лидера в данном случае является его способность оставаться открытым к новому и к переменам, при этом сохраняя в неприкосновенности свой «ценностный барометр», тот этический и моральный стержень, без которого нет лидерства как такового.

*В заключение упомяну урок, выученный еще в бытность председателем Совета «ИТ». Итак: Приоритеты меняются, и люди – тоже. (Или «Все течет. И все из меня».) То, что было ценным вчера, не обязательно останется таковым завтра.*

Этот наиболее философский урок из всех, скорее всего, меньше других нуждается в каких-либо пояснениях. Эта почти банальная истина, казалось бы, может привести только к таким же банальным следствиям и выводам. И все же мне хотелось бы поделиться как минимум одним своим «открытием», которое вполне укладывается в формулировку главного урока «ИТ». Думали ли мы, когда еще только создавали «ИнтерТренинг» в своем воображении, что из этого вырастет то, что мы имеем сегодня? И да, и нет. Сожалею ли я о том, что то, что выросло, значительно отличается от того, что было задумано? Скорее, нет, чем да. Просто за эти годы изменилось и мое мировоззрение, и если бы я сегодня опять должен был бы «выдумывать» «ИнтерТренинг», то он наверняка был бы больше похож на то, что есть сегодня, чем на то, чего нам хотелось в 1997-м...