

**АНДРЕЙ  
ВАЩЕНКО**



**ЧАСТЬ 3**

**РОССИЙСКИЙ  
РУКОВОДИТЕЛЬ –  
ГЕНИЙ**

# **Андрей Ващенко**

## **Российский руководитель**

### **– гений. Часть 3**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22072233](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22072233)*

*Ващенко А. Российский руководитель – гений. Часть 3: 2016*

#### **Аннотация**

В книге подробно разбирается карьерная лестница руководителя, как и почему обычный человек вдруг получает способность и право управлять другими людьми. И как он утрачивает это право, часто сам не понимая и не осознавая, что с ним произошло. Какие российские традиции помогают управленцу развить свой управленческий дар?

# Содержание

Вступительное слово к 3 части	5
Часть третья. Реабилитация руководящей функции. Восстановление после управленческого кризиса	7
Углубление в структуру и функционал головного мозга руководителя. Мозг как «мышца» и «аккумулятор» жизненной энергии. Кризис как проявление дефицита энергии психики руководителя	11
Чем руководители предприятий отличаются друг от друга? Обезьянничание как эффективный способ научения и развития условных рефлексов	19
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Андрей Ващенко**  
**Российский руководитель**  
**– гений. Часть 3**

Copyright Andrei Vashchenko 2016 г.

# Вступительное слово к 3 части

Уважаемые читатели, мне приятно, что вы настойчивые и упорные. Вы добрались до третьей главы, вам явно интересна тема личностного кризиса руководителя. И вы надеетесь в этой книге отыскать ответы на волнующие вас вопросы.

Отношения читателя к книге и, соответственно, к автору очень зависит от умения автора угадать ваши первоочередные нужды и искания. К большому сожалению, и авторы, и сами читатели идут на встречу друг другу через «псевдо» систематизацию. Рисуют некие планы, некие таблицы. Читатели думают, что автор дает конкретные рекомендации, и испытывают к автору благодарность. Автор думает, что именно системности и жестких рекомендаций от него ждут.

А в итоге возникает интеллектуальный тупик. Рекомендации автора сам автор исполнить не может, да и никто не может, если нет железной воли и монолитного характера.

Надеюсь, мне удастся избежать этой псевдо интеллектуальной ловушки.

Кризисные явления в жизни людей случаются периодически: Пресловутый кризис среднего возраста, профессиональные кризисы, личностные кризисы, связанные с утратой веры.

В данной книге я пытаюсь выделить исключительно те формы человеческих кризисов, которые затрагивают спо-

способности людей руководить другими людьми. В это темное время успешный в прошлом руководитель постепенно утрачивает доверие окружающих, разучается использовать свой «перфоратор власти», просто теряет интерес к организации работы других людей.

Я считаю, что как невозможно разучиться кататься на велосипеде (если вы не Стивен Хокинг), так и не возможно полностью разучиться отдавать распоряжения и приказы. Мотивированный, увлеченный велосипедист может творить чудеса на своем железном коне. Одаренный, вовлеченный, обладающий Властью Идеи руководитель способен руками других людей создавать дома, заводы, целые города. Руководителей гораздо меньше, чем поэтов, художников, артистов, гимнастов, спортсменов. И они гораздо более важны и ценны для нашего общества.

Каждый потерянный из-за личного кризиса для бизнеса и общества руководитель, на мой взгляд, ценнее любого самого редкого зверя из «красной книги», да что там, целого табуна редких зверей. Я хочу внести свою скромную лепту в восстановление популяции Российских руководителей путем написания этой книги.

# Часть третья. Реабилитация руководящей функции. Восстановление после управленческого кризиса

*Когда государь повинуется закону, тогда не  
дерзнет никто противиться оному.  
Петр I*

## ЧТО ТАКОЕ НОРМАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ?

К огромному сожалению, все в этом мире меняется. Меняется понимание о том, что такое хорошо, а что такое плохо. Меняется понимание врачами и учеными полезности или вредности: лекарств, диет, видов спорта, форм досуга. А главное, меняется понятие «Нормы».

Классические рекомендации врачей или психологов для руководителя, попавшего в турбулентцию личностного, профессионального, управленческого кризиса – «сформировать состояние справедливого распределения ресурсов (найти новый баланс возможного)».

Когда вам плохо, вы ничего не успеваете, когда вы подвержены вспышкам психосоматических заболеваний, врач рекомендует: «Необходимо вести здоровый образ жизни. Надо правильно распределять время между работой и личной

жизнью. Надо отдыхать, правильно питаться и т. п».

Думаю, вы понимаете, что это невыполнимо. Руководитель находится под давлением огромной ответственности, и неважно, насколько он её осознает и принимает. «Нормальное» распределение усилий в некоторых отдельных, особо уникальных случаях возможно только на пенсии или в случае перехода на несколько ступеней вниз по командной лестнице (уменьшение полномочий, обязанностей и сокращение зоны ответственности).

Для целей книги, желательно ответить на вопрос: что такое руководитель, успешно преодолевший личностный и управленческий кризис? Как он выглядит? Что делает? Чем интересуется? Как распределяет свои усилия?

## ВНЕШНИЕ ПРИЗНАКИ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ:

Россия не является законодателем мод в части внешнего вида и физических кондиций, как должен выглядеть руководитель. На текущий момент существует «американская мода», диктующая образ успешного бизнесмена или крупного руководителя.

Судя по фотографиям 100 летней давности, успешный бизнесмен – это жизнерадостный толстяк с сигарой, преданно служивший своей компании 50 лет. Сейчас СМИ пропагандируют спортивных, активных бизнесменов и руководителей с очень широкими сферами интересов (Ричард Брен-



сон, Стив Джобс, Тиньков, Прохоров, Путин, Медведев), увлекающихся горными лыжами, спортом, космическими исследованиями, электромобилями, борьбой с малярией и обещающих пожертвовать все свое богатство на благотворительные цели.

Современная управленческая мода диктует постоянное самосовершенствование и саморазвитие. Если бизнесмен является публичной фигурой, лицом своей компании, он должен находить время и ресурсы на заботу о своем здоровье и выглядеть моложе своих лет.

Но, чтобы Прохоров выглядел, как в 25 лет, учил баскетболистов Бруклин Нетц искусству баланса на мячах, необходимо, чтобы подчиненные Прохорова работали, не разгибая спины.

За здоровье и спортивную форму Владимира Владимировича Путина отвечают сотни людей в администрации президента. И все равно он опаздывает на большинство публичных и частных мероприятий.

Если верить газетам и автобиографическим книгам, наилучшего баланса между психологическим состоянием и физической формой достигают люди с жесткой волей, готовые ограничить себя в потреблении, доходах в пользу здоровья и ясности рассудка.

Очевидно, что Мы можем удерживать фокус внимания и интерес к саморазвитию, только если сами создаем для себя смысл и цель этого развития. А не говорим себе: «Хватит,

надоело! Пойду в «сети» поброжу, а то скучно!»

Руководители постоянно находятся в поиске возможности соответствовать внешне и внутренне образу идеального лидера, растиражированного СМИ. Ищут такой вид занятий, чтобы тренировать силу воли, удерживать концентрацию, укреплять свое тело. Для этого часто приходится делить свою жизнь на неравные части. Работа, спорт, личная жизнь. А получать одинаковое или похожее удовольствие от всех частей своей жизни удастся немногим. И, естественно, каждому руководителю хочется получать удовольствие от того, чем он зарабатывает себе на жизнь.

Природа нас вознаграждает за упорство. Нам легче что-то делать долго, тогда мы когда получаем больше удовольствия от процесса, чем затрачиваем энергии. Точнее тогда, когда сам факт затрачивания энергии и доставляет огромное удовольствие (что, вообще говоря, совсем не биологично).

Пример увлечения руководителей, способствующий укреплению тела, тренировке воли и повышению управленческой активности:

**МАРАФОН!** Бегуны бегут и ловят кайф от процесса бега. Бег укрепляет тело, тренирует силу воли. Многие, увлекающиеся бегом, заявляют, что это круто, это помогает сохранять концентрацию и управленческую активность. Сейчас повальное увлечение марафоном среди публичных людей, людей, работающих в «сети», людей, имеющих отношение к компьютерной индустрии.

# **Углубление в структуру и функционал головного мозга руководителя. Мозг как «мышца» и «аккумулятор» жизненной энергии. Кризис как проявление дефицита энергии психики руководителя**

*О боже! Заключите меня в скорлупу ореха, и я  
буду чувствовать себя повелителем бесконечности.  
Если бы только не мои дурные сны!*

*В. Шекспир, «Гамлет»*

В предыдущих главах мы установили, что управленцы, руководители – это особые люди, обладающие доступом к специализированному виду психической энергии, которая позволяет им оказывать руководящее влияние на людей.

Мы установили, что по разным причинам руководители теряют возможность использовать управленческую энергию. Они попадают в особое состояние «кризис личности», которое характеризуется специфическим поведением и отнимает значительную часть трудовой жизни.

Мы установили, что управленческая энергия предоставляется нашим бессознательным и не связана напрямую с физической формой и уровнем здоровья руководителя. Невоз-

можно вернуть возможность управления большим количеством людей пострадавшему от личного кризиса руководителю, просто значительно улучшив его физическую форму и медицинские показатели.

Для более подробного изучения причин возникновения личностных кризисов, понимания природы управленческой энергетики и поиска новых источников управленческой энергетики нам необходимо получить представление о работе головного мозга.

Уважаемые читатели, автор книги не обладает медицинским образованием и не является экспертом в нейрофизиологии головного мозга. Для содержания данной книги и изложения основных идей достаточно простых рассуждений.

К счастью для обычных людей, современными средствами исследований пока невозможно понять, как на самом деле работает человеческий мозг. Для врачей, психологов и ученых других специальностей человеческий мозг – по-прежнему загадка, завернутая в тайну и помещенная в сейф фобий и этических ограничений.

Наука пыталась погрузиться в тайны человеческого мозга и, в особенности, в нюансы его мышления бесчисленное множество раз. В институте Мозга в Москве, хранятся следы экспериментов с серым веществом величайших умов СССР в 30 годы прошлого века. В Америке проводились бесчисленные эксперименты с ЛСД и другими стимуляторами, с

целью расширить возможности человеческой психики. Фантастические романы «Воспламеняющая взглядом» С. Кинга, «Голова профессора Доуэля» Беляева, «Квест» Акунина дают самое поверхностное представление о попытках ученых прорваться за барьер неизвестности.

Естественно, у таких исследований огромный потенциальный спрос со стороны богатых, желающих жить вечно людей. Ученые удовлетворяют свое любопытство и свое ЭГО за счет тревожных олигархов. Попытки клонирования, увеличения возможностей памяти за счет компьютерных систем, реклама лекарств, разгибающих теламерызы, интеллектуальные протезы – каждый день мир узнает о новом изобретении. Эксперименты продолжаются.

Однако пока продвинуться глубже диагностики и описания электромагнитной активности головного мозга ученым не удалось. Даже эти скромные достижения позволили создать очень современные протезы, эффективные системы управления компьютерными интерфейсами. Стивен Хокинг продолжает коммуницировать с миром людей только благодаря технологиям, расшифровывающим его слабые сигналы жизнедеятельности.

Для целей этой книги важно просто понимать, какие есть гипотезы работы нашего головного мозга. Что из исследований ученых поможет нам выработать более исполнимые и работоспособные рекомендации для читателей по борьбе с

кризисными явлениями?

Ученые со времен изобретения компьютера обожают проводить параллели между работой человеческого и компьютерного мозга. Сравнивают участки головного мозга с элементами конструкции персонального компьютера.

Ключевым в современных медицинских исследованиях является зонирование головного мозга, определение участков, центров и нейронных сетей, отвечающих за конкретный функционал. Более глубокое изучение отдельных зон человеческого мозга позволят проектировать «переходники», ускоряющие взаимодействие человека и неживой материи, в виде компьютеров, машин и медицинских аппаратов. За счет этого разрабатываются новые лекарства, в том числе ускоряющие работу и мыслительные процессы в головном мозгу.

Психологи со времен Фрейда воспринимают человеческий мозг как черный ящик, в котором есть несколько разделов: сознательное (рацио), подсознательное, бессознательное. Все эти деления условны, мозг работает как единый орган. Однако измеряемая и описываемая коммуникация между людьми возможна только с использованием возможностей сознательной части нашего мозга.

Если верить нейрофизиологам (объяснение на бытовом уровне), главное наше отличие от животных в структуре

головного мозга – очень большая прифронтальная лобная часть, отвечающая за самоконтроль и предвидение.

Популяризатор науки профессор Савельев в своем подкасте «SavelevMozg» продвигает идею происхождения данного отличия, как развитие биологического преимущества человеческих самок, умение делиться пищей с другими членами человеческого стада (альтруизм, отсутствующий у других живых существ).

Лобная доля состоит из трех функциональных частей. Слева на лбу – «я буду», Справа на лбу – «я не буду». А посередине над переносицей – самоконтроль и дисциплина.

Если данная теория верна, то наше «рацио» занимает в голове очень мало места (условно под лобной костью). Все наши идеи, наше самомнение, наша креативность, наша способность созидать и разрушать занимают менее 10 % от общего объема головного мозга. А «коварное», непознаваемое, неизмеримое и такое важное «бессознательное», являющееся аккумулятором психической энергии, прячется в других частях мозга (где точно неизвестно).

Можно сказать, что наша голова как айфон: процессор, аккумулятор, видеокамера – все рядом, все очень компактно упаковано. Вскрывать нельзя – потеряешь гарантию.)))

Для нас с вами из всего вышесказанного важен один ключевой, доказанный психологами и нейрофизиологами, факт: Участки мозга во время тренировки, выполнения повторяю-

щихся действий, уплотняются.

Доказано, что структура мозга меняется. Уплотняются отдельные участки, связанные в единое целое нейронной сетью, в зависимости от вида деятельности, которой занимается человек. В свою очередь во время кризиса, когда привычная деятельность более невозможна, доступ к отдельным участкам головного мозга затрудняется или полностью блокируется.

Для Вас это означает, что мозг можно развивать, можно совершенствовать себя, и приложенные усилия дают не эфемерный, а вполне зримый, измеряемый результат. Спортсмен накачивает себе бицепсы, прыгун тренирует сухожилия. Ученый тренирует тот участок мозга, который связан с его научной деятельностью, и этот участок меняется в размерах, становится плотнее. А профессиональный руководитель постоянно тренирует нейронную сеть в своем мозгу, которая отвечает за организацию труда других людей. Чем шире и разнообразнее в голове руководителя нейронные сети, связанные с процессами управления, тем меньше вероятность полноценного личностного кризиса.

Когда вы попадаете в кризисное состояние, внутри вашего мозга так же происходят изменения. Нарушается работа целых нейронных сетей, нарушается память, процесс мышления и восприятия сильно затрудняется. Как будто огромные ножницы разрезают устоявшиеся связи и системы коммуни-



кации. Анализ входящей информации с прежней результативностью становится невозможным.

Важно знать следующий факт: в спокойных условиях наш мозг весом 1,3 кг поглощает 8–12 % всей энергии нашего тела весом 76–80 кг. Любое увеличение расхода энергии не биологично, если не связано с исполнением базовых инстинктов: питанием, размножением и доминированием. Если вы, не дай Бог, «задумаетесь» о чем-то важном, расход энергии возрастает до 20–30 процентов, поэтому люди скорее имитируют мышление, чем реально напрягаются и думают.

Наш мозг очень не любит думать и напрягаться. Мы стараемся выучить как можно больше стандартных приемов поведения еще в детстве, и этих навыков хватает большинству до конца жизни.

Когда мы учимся любой профессии, в нашем мозгу формируется нейронная сеть, состоящая из различных участков головного мозга, принимающих на себя функции всего головного мозга в момент выполнения выученных навыков и профессиональных умений. Условно, мы действуем «на автомате», как нас научили и натренировали. В этом случае расход энергии головного мозга минимален (это очень биологично).

Вы, как руководитель, накачали себе в мозг «руководящую» мышцу, руководили людьми, и все было хорошо. А

потом ВДРУГ мышца стала уставать, хуже работать. Наступил Личностный Управленческий Кризис!

Устала «управленческая мышца» в основном потому, что главный аккумулятор жизненной силы, отвечающий за все процессы, происходящие в нашем теле, наше бессознательное «отказалось от сотрудничества» с нашим сознательным.

Это второй важный факт, который стоит запомнить. Для целей управления другими людьми нужна ваша психическая энергия. Эта энергия «прячется» в бессознательном (где именно, нейрофизиологии не знают). Появление этой энергии в вашем распоряжении не связано напрямую с качеством вашего питания, с вашим здоровьем, с вашей сексуальной активностью или содержанием вашей крови (алкоголь, наркотики, стимуляторы). История подтверждает, что миллионами людей успешно командовали больные, убогие, голодные, полуимпотенты.

К всеобщему сожалению, эту информацию можно интерпретировать очень негативно: ни отдых, ни правильное питание, ни высокая сексуальная активность, ни алкоголь не помогают восстановить функционирование управленческой мышцы. Кризис руководителя нельзя закончить, проведя рестарт, и начав жить по другому режиму.

Способность управлять другими людьми – это дар, который можно укреплять, развивать и совершенствовать, а можно утратить безвозвратно!

# **Чем руководители предприятий отличаются друг от друга? Обезьянничание как эффективный способ научения и развития условных рефлексов**

*Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" –  
все равно, что спрашивать: "Кто должен быть  
тенором в этом квартете?" Конечно, тот, кто  
может петь тенором.*

*Генри Форд*

В своих книгах Савельев и другие авторы доказывают очень интересную и нетривиальную идею о высочайшей индивидуальной изменчивости среди людей: по форме, размеру, весу и отделам головного мозга. В любой случайно выбранной группе людей можно найти людей, у которых отсутствуют целые участки головного мозга, присутствующие у других.

Интересный факт: собаки по форме тела и скелета – самый пластичный и изменчивый вид на земле. Люди, используя эту биологическую особенность рода собачьих, вывели безумное количество пород собак (от охотничьих до декоративных). При этом собаки различных пород сохранили спо-

способность скрещиваться внутри вида.

Мы, современные люди, внешне очень похожи друг на друга. Мы можем скрещиваться друг с другом практически без ограничений. Однако результаты скрещивания получаются очень противоречивые. Не удастся вывести породу правильных людей: ученых, рабочих или политиков. Как часто говорят в народе, «на детях талантливых людей природа отдыхает».

Для формирования рекомендаций по выходу из управленческого кризиса для российских руководителей необходимо понять уровень и глубину индивидуальных различий между людьми.

Как можно сравнить между собой двух руководителей? На какие различия между ними стоит обращать внимание? Как различается их управленческая эффективность?

Ключевое отличие – это модели поведения, усвоенные руководителями.

Кто разбирается в шахматах, согласится, что в этой игре очень большое значение имеет не только уровень развития интеллекта гроссмейстера, но и развитая память, в которой хранятся все основные комбинации и решения. По сути, гроссмейстер не думает на 10 шагов вперед, он выбирает такую, ранее выученную шахматную комбинацию, которая позволит навязать оппоненту свою волю на 10 шагов.

Так и хороший руководитель не думает на 10 шагов вперед, отдавая распоряжение сотруднику, он просто использует один из давно выученных управленческих шаблонов. Чем больше выучено управленческих шаблонов, чем легче руководитель может комбинировать разные поведенческие реакции, тем большего успеха может добиться человек в управлении людьми. Модель поведенческих реакций позволяет человеку не «думать», а действовать автоматически, по ранее освоенному шаблону.

Руководителю, управлявшему 10 лет бригадой шабашников лесорубов, будет трудно использовать накопленные модели поведения при руководстве группой дизайнеров. А директору веб-студии будет сложно организовать 10 узбеков для рытья траншеи. Руководитель, делающий карьеру, увеличивающий число подчиненных, должен стремиться овладеть большим количеством инструментов властного воздействия. Тогда в момент личностного кризиса он сможет сохранить хотя бы частичную управленческую эффективность, его ценность для организации сократится не так значительно.

Мы, биологически, приматы, обезьяноподобные существа, методы обучения у нас сходные: «обезьянничание», подражание. С момента рождения мы учимся на примерах из внешней среды и подражаем окружающим взрослым. Очень важно понимать, что процесс подражания и обучения

может происходить неосознано, без запоминания процесса обучения, без участия вашего рации.

Родившийся в Китае европеец спокойно усвоит китайский язык и манеру общаться по китайским правилам. У него мозг сформирует набор стандартных реакций по-китайски, а не по-европейски – это и есть процесс обучения в заданной среде. Родители могут поддерживать интерес ребенка к родному языку, вывозить ребенка к родственникам, где другой культурный контекст. Все это позволяет восприимчивому ребенку впитать в себя очень разные модели поведения и примеры для подражания.

# 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.