

Владимир Тарасов

автор бестселлера «Искусство управленческой борьбы»

СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ



Владимир Константинович Тарасов

Социальная технология

в вопросах и ответах

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26555248

Социальная технология в вопросах и ответах. / Владимир

Константинович Тарасов.: Хорошая книга; Москва; 2017

ISBN 978-5-98124-702-6

Аннотация

«Социальная технология в вопросах и ответах» – новая книга известного социального технолога, бизнес-тренера и основателя Таллиннской школы менеджеров Владимира Тарасова, квинтэссенция его богатейшего пятидесятилетнего опыта и единственное в своем роде учебное пособие по развитию социально-технологического мышления.

Это практическое руководство, написанное в форме мастер-класса, научит вас анализировать любые сложные жизненные ситуации, самостоятельно находить оригинальные социально-технологические решения любых организационных и личных проблем, успешно внедрять их и строить стратегии поведения, ведущие к достижению поставленных целей.

Вы сможете разработать собственную технологию достижения значимых для вас целей на работе и в личной жизни с

учетом ваших индивидуальных особенностей, жизненного опыта и специфики вашей деятельности, усвоите метод, позволяющий успешно решать любые задачи, которые поставит перед вами жизнь.

Содержание

| | |
|--|----|
| Книги и аудиокурсы Владимира Тарасова | 19 |
| Предисловие | 21 |
| 1. Вы занимаетесь разработкой систем управления с 1970-х годов. Как изменились подходы к управлению с тех времен? | 24 |
| 2. Какие качества должен воспитывать в себе управленец с приходом нового поколения людей, родившихся в 1980-х годах? | 25 |
| 3. В сложной экономической ситуации управленцы чаще всего сокращают расходы за счет персонала: увольнения, сокращение премий и уменьшение зарплат. На чем все-таки не стоит экономить? | 26 |
| 4. Как руководителю грамотно использовать навыки работников пожилого возраста? | 27 |
| 5. Один из выходов в сложной экономической ситуации – делегирование полномочий руководителя. Как же найти золотую середину: не потерять контроль над ситуацией и использовать навыки сотрудников во благо? | 28 |
| 6. Говорят, что кризис – время перемен, инноваций. Как не бояться экспериментировать в такое время? Слишком велик риск все | 30 |

потерять

7. В предисловии «Книги для героев» Вы говорите, что она может изменить жизнь читателя так же, как изменила Вашу. Как именно? Какие притчи или высказывания произвели на Вас наибольшее впечатление? 32
8. В 1980-х годах на создание Таллиннской школы менеджеров Вас вдохновили ошибки руководителей, которые Вы увидели. Интересно, сейчас, 30 лет спустя, руководители делают те же ошибки или их ошибки совершенно другие? Может, они вообще меньше ошибаются? 33
9. Какие изменения произошли в Вашей Школе менеджеров за время ее существования? Появились ли какие-то новые методы? Новые подходы? Или Ваша система была изначально оптимальной и актуальной для любого времени? 35
10. Для кого предназначены Ваши тренинги и книги? Есть ли смысл участвовать в Ваших тренингах людям состоявшимся? Может, они эффективны только для тех, у кого есть задатки лидера? 37
11. Чего не хватает современным состоявшимся руководителям? И что им может дать школа Тарасова? 38
12. Чего не хватает рядовым работникам, 40

чтобы стать лидерами? И каждому ли по плечу лидерство? Может, если ты никогда не был в первых рядах, то не стоит и стремиться?

13. Каждому ли человеку нужно персональное управленческое искусство? Не превратит ли оно в манипуляторов тех, кто успешно им овладеет? И не выйдет ли такой человек за рамки морали?

14. Что Вы считаете своей главной заслугой перед человечеством?

15. Как Вы считаете, в каких-то аспектах управленческая школа России достигла западного уровня?

16. Если посмотреть на названия Ваших книг, семинаров и тренингов, менеджмент получает достаточно интересные эпитеты: борьба, искусство, технология. А чего все-таки в управлении больше?

17. Широко известен принцип Таллиннской школы менеджеров «Управлять можно всем и в любой ситуации, просто методы управления – разные». Не могли бы Вы проиллюстрировать этот принцип практическими примерами?

18. С какой идеи или принципа стоит начать менять свое представление об управлении?

19. Какие наиболее сильные черты российского менеджмента Вы видите на своих тренингах?

20. Можете ли Вы назвать ошибки, присущие
большинству управленцев? Чего нужно избегать
в первую очередь? 51
21. Расскажите, пожалуйста, самую яркую
историю успеха или преобразования, которую Вы
наблюдали среди своих студентов 52
22. В 2014 году Вы открыли онлайн-курсы.
Какие слабые и сильные стороны есть у
интернет-обучения? 53
23. Вы написали очень разные книги –
«Искусство управленческой борьбы»,
«Технология жизни. Книга для героев»,
«Философские рассказы для детей от шести до
шестидесяти»... Можно ли сказать, что многие
из Ваших принципов применимы во всех сферах
жизни? 56
24. Кого бы Вы назвали образцовым менеджером
всех времен и народов? 57
25. Двадцатилетний сын курит тайком от
родителей. При этом его родители и даже
бабушки и дедушки никогда не курили. Какое
управленческое решение нужно применить,
чтобы избавить его от этой вредной привычки? 58
26. В подразделении есть герой, готовый
«бросаться на амбразуру» и жертвовать
собой в случае борьбы, конфликтов с 62

другими подразделениями. Как руководителю выстраивать отношения с таким героем? Нужен ли такой человек в подразделении? Если да, как его воспитать, если нет, как от него избавиться? Нужно ли самому быть таким героем?

27. В чем специфика ролевого взаимодействия внутри команды? 65

28. Есть ли специфические роли, характерные для команд? 68

29. Если уступка – это слабость одной из сторон, то что такое компромисс с этой точки зрения? 71

30. Может ли в команде быть несколько лидеров в процессе ведения переговоров? 75

31. В чем причина пустого во внутренней борьбе человека? 76

32. Как бороться с недостатками другого человека? 78

33. Как вести борьбу, если человек борется за роль жертвы? 80

34. Как привить сотрудникам ответственность и сделать так, чтобы они не перекладывали ее друг на друга? 81

35. Как мне следует относиться к работникам, когда они предъявляют выполненную в срок, но плохо сделанную работу? 83

36. Бывают такие работники-оппозиционеры. 84

Меняются руководители, методы руководства, стили, способы и так далее, но работник всегда в оппозиции. Что делать?

37. Какие существуют нематериальные методы для мотивации человека работать сверхурочно? 87

38. Как воспитать преемника? 89

39. Как объяснить сотруднику, руководителю среднего звена, что если он будет и дальше слушать свою жену, которая не работает в компании, то поставит крест на своей дальнейшей карьере? 92

40. Обязательно ли иметь атрибуты лидера – хорошую машину, дорогую одежду, золотые часы и тому подобное? Ведь это немалые деньги, а их можно потратить на другие важные дела 96

41. Несколько собственников работали в головном офисе. Однажды решили развиваться и открыть филиалы в других городах и возглавить их на месте. Сейчас некоторые филиалы сильно убыточны. Как правильно поднять вопрос об их закрытии, чтобы не спровоцировать раскол между собственниками? Проблема еще и в том, что жены и дети собственников, работающих в других городах, уже обустроены: работают и учатся в городах, где были открыты филиалы 99

42. Если конфликт между собственниками с равными долями зашел так далеко, что работать вместе невозможно, как лучше разделить бизнес и разойтись, чтобы не накалять страсти еще больше? 102
43. Что необходимо предпринять только что назначенному руководителю отдела, если до своего назначения он был рядовым сотрудником этого отдела? Команда отдела является творческой группой, а работа – не процессная, а проектная 103
44. Есть ли абсолютная картина мира или ее нет? 105
45. Есть человек, который плохо работает не в команде: либо не выполняет часть работы, либо делает ее плохо. Заменить человека нет ресурсов. Какую роль в команде ему лучше определить? Какое поведение выбрать руководителю при общении с ним в команде? 106
46. Как человека с нашей ментальностью приучить к дисциплине? 109
47. С партнером по делам есть проблема с распределением дохода. Партнер тянет одеяло на себя, обманывает, я это вижу, хотя на словах у него все гладко 111
48. Как поставить новые цели, чтобы появился 113

интерес к работе?

- | | |
|--|-----|
| 49. Что предпочтительнее: растить свои управленческие кадры или привлекать извне? | 115 |
| 50. Каково влияние «свежей крови» на работу компании? Как поддерживать баланс между старыми и новыми сотрудниками для сохранения корпоративной культуры? | 117 |
| 51. Каковы основные принципы и способы развития психологической прочности? | 119 |
| 52. Как подчиненному правильно выстраивать отношения с руководителем, с собственником бизнеса? | 121 |
| 53. Нужно ли руководителю хвалить своего подчиненного или, напротив, не нужно, чтобы он не расслаблялся? | 124 |
| 54. Оцените Сталина как ученика Макиавелли. Изобрел ли Сталин что-то свое в социальных технологиях? | 125 |
| 55. Прошу Вас сформулировать – что есть счастье? | 128 |
| 56. Причина войны в разнице прогнозов. Как быть, если прогнозы совпадают, соперник явно сильнее, но отказаться от войны или борьбы не получается, так как задеты моральные стороны конфликта: чувство гордости, независимость и тому подобное? | 129 |

57. Ваше мнение о том, что русским как
нации не присущ стратегический подход при
принятии решений, не совсем коррелирует с
историей. Например, присоединить и освоить
колоссальную территорию удалось в довольно
короткий исторический период до Петра
I. Но по легкомыслию это сделать нельзя.
Прокомментируйте, пожалуйста
58. Какой должна быть система наказаний за
нарушения в условиях кадрового дефицита?
59. Как руководителю лучше проводить беседу с
нанимающимися на работу?
60. Нужно ли переживать за сотрудника – за
его личную жизнь, за мелкие неурядицы, за
непогашенные кредиты?
61. Ситуация: Вы взаимодействуете с экспертной
группой численностью не более двадцати
человек, находясь в роли выступающего
и отвечающего на вопросы. Уровень
квалификации членов экспертной группы в
определенной области выше, чем у Вас. Члены
группы могут задавать каверзные вопросы,
требующие глубоких знаний. Вопрос: какие
навыки Вы посоветуете развить, чтобы достойно
выйти из такой ситуации? Какую литературу,
тренинги?

62. Выскажите, пожалуйста, свое мнение
об использовании в управленческой
борьбе технологий НЛП и эриксоновского
гипноза. Если Вы изучали эти технологии,
порекомендуйте, пожалуйста, подходящую
литературу 141
63. Как Вы считаете, является ли понятие
управленческой борьбы универсальным для
всех форм человеческих взаимоотношений?
Проявляется ли, присутствует ли она в каждом
взаимодействии? 145
64. Кого Вы считаете своими учителями
в создании Вашей теории персонального
управленческого искусства? 147
65. Я взял друга на работу, а теперь, честно
говоря, жалею об этом – уж очень хлопотно
им управлять. Однако он сам, похоже, эту мою
проблему не чувствует! Я слышал, что и у
других встречаются подобные проблемы. В чем
здесь дело, и как мне решить эту проблему? 148
66. В моем окружении есть люди, которые
ставили перед собой большие, красивые,
хорошие цели, но, выполнив два пункта
своего плана по достижению этих больших
целей (построив дом, обеспечив какой-то
минимальный доход), забывали о них и 154

останавливались. Подскажите, пожалуйста, что можно сделать, чтобы эти люди вспомнили свои большие цели, опять захотели двигаться к ним?

67. Хочу, чтобы мои сотрудники преодолели некоторое уныние, поверили в перспективы фирмы. Хочу вложиться в новый офис, но дело это – затратное. Как Вы думаете, игра стоит свеч?

68. Почему многие бизнесмены, предприниматели и просто успешные люди часто бросают своих жен, с которыми прожили не один десяток лет, и женятся на молодых? Что это – мода или закон природы?

69. Какова Ваша цель за пределами жизни?

70. Как посодействовать ребенку определиться в том, чем он хочет заниматься, какое у него будет дело в жизни?

71. Вы говорили, что управленческие поединки отличаются от реальной управленческой борьбы, как спорт отличается от реального боя. Означает ли это, что управленческие поединки мало помогут в развитии навыка управленческой борьбы?

72. Как следует поступать, когда предприятие переживает тяжелые времена, а сотрудники пользуются этим и требуют повышенной

зарплаты или вообще начинают делать что хотят, а отказаться от их услуг сейчас нет возможности?

73. Нужно ли благодарить сотрудников? 177

В какой форме и как следует выражать благодарность, если сотрудники действуют в рамках должностных инструкций?

74. Как научить подчиненных принимать оперативные решения и нести за них ответственность, не перенося свои обязанности на руководство? 179

75. Как создать такую систему мотивации для работников, чтобы впоследствии не стать ее заложником? 182

76. В случае сбоев в работе Вы советуете «расковыривать» человека вопросами до той конечной причины сбоя, которая обусловлена его моральными недостатками – ленью, завистью, злостью, самонадеянностью, хвастовством и тому подобным. А к каким подчиненным нужно применять такую технологию – к ближнему кругу или к особенно проблемным? 184

77. Насколько эффективна система мотивации с помощью «кнутов» и «пряника», когда штат компании превышает 100 человек? Когда 186

надо переходить от кнута и пряника к другим методам мотивации?

78. Как вырасти из формата ИП 190

(индивидуального предпринимателя), когда технически организация переросла этот уровень, а ее руководство по-прежнему чувствует себя малым предприятием?

79. Часто при создании компании двумя 194

партнерами в учредительных документах устанавливается вполне естественная на первый взгляд схема раздела прибыли «пятьдесят на пятьдесят». В чем ее преимущества и недостатки?

80. Как сотрудничать с руководителем- 198

самодуром, от которого все зависит и который не делегирует или не умеет этого делать?

81. Должен ли руководитель брать советников 204

ниже себя по уровню?

82. Какую стратегию поведения выбрать, 205

если подчиненный ранее являлся Вашим руководителем?

83. Один из Ваших принципов гласит: «Делай 210

не человеку лучше, а человека лучше». Но ведь всегда есть риск испортить (а то и разорвать) отношения в процессе такого «улучшения». Как быть с этим?

| | |
|---|-----|
| 84. Как правильно наметить дату смерти? Какие для этого есть инструменты? | 211 |
| 85. Какой стиль управления Вы считаете более эффективным: авторитарный, демократический, либеральный или попустительский? И почему? | 212 |
| 86. Одна из ценностей Таллиннской школы менеджеров гласит: «Выбирай горизонтальную карьеру». Почему должен быть именно такой выбор? | 213 |
| 87. Насколько отличаются люди, хорошо различающие твердое и пустое, от других людей? Какова их роль в обществе? Не слишком ли они себя неуютно чувствуют в нашем безалаберном мире? | 214 |
| 88. Что делать, когда тебя неоднократно куда-то зовут, а ты не хочешь идти? | 220 |
| 89. Что такое мораль, что такое нравственность, что такое этика? | 221 |
| 90. С кем стоит и с кем не стоит советоваться? Или любой лишний совет никогда не мешает? | 222 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 223 |

Владимир Тарасов

Социальная технология в вопросах и ответах

*Автор благодарит сотрудников Таллиннской
школы менеджеров Хелле Кельдер, Александру
Чапину и Дарию Тарасову за помощь в работе над
этой книгой*

Автор бестселлеров «Искусство управленческой борьбы»
и «Технология жизни. Книга для героев»

Издательство «Добрая книга»

Для оптовых покупателей: (495) 650 44 41.

Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей веб-страницы: www.dkniga.ru

Книги и аудиокурсы Владимира Тарасова

Книги

Персоналтехнология: отбор и подготовка менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата

и удержания управления

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим

Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни (*с соавторами*)

Социальная технология в вопросах и ответах

Аудиокниги

Технология жизни. Книга для героев

Полководец

Аудиокурсы

Персональное управленческое искусство
Восемь ступеней управленческого искусства
Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата
и удержания управления
Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии
управления для руководителей (*в двух частях*)



Подробная информация о книгах и аудиосеминарах Владимира Тарасова на вебсайте издательства «Добрая книга»
www.dkniga.ru

Предисловие

Социальная технология существует в двух видах.

Во-первых, в виде саморазвивающейся системы различных фрагментов повторяющегося поведения людей, животных и разного рода устройств, созданных человеком, в которой люди являются средством развития и самореализации этой системы.

Во-вторых, в виде научно-прикладной дисциплины, изучающей эту саморазвивающуюся систему и ее отдельные фрагменты, имеющей цель облегчить достижение людьми, владеющими этой дисциплиной, поставленных ими социальных целей.

Социальная технология в этом втором смысле есть проекция достижений всех существующих наук о человеке и обществе на ось рецептов. Она, как и всякая технология, отвечает на вопрос «Как?», а точнее, «Как достичь того или иного социального результата?»

Человек постигает социальную технологию, отвечая самому себе или вопрошающим его людям на возникающие вопросы, а также производя мысленные эксперименты, опирающиеся на его собственный жизненный опыт и на здравый смысл – в лучшем смысле этого слова.

Уровень владения социальной технологией у разных людей разный. В целом, этой технологией лучше владеют лю-

ди, усвоившие специальный способ мышления, а именно социально-технологический. Для людей с таким типом мышления характерен способ принятия решений не «потому, что...», а «для того, чтобы...».

Эта книга имеет целью помочь читателю ознакомиться и отчасти овладеть этим способом мышления и тем самым повысить его успешность в достижении разумных целей.

Форма изложения – вопросы и ответы на них. Такая форма позволяет читать эту книгу с любого места и в любом порядке. Главное – количество прочитанных вопросов и ответов. Чем их больше, тем лучше!

Наилучший способ освоения этого материала, а может быть, и единственный, который дает надежный результат, заключается в следующем. Прочитайте сначала только вопрос, не читая ответа. Закройте глаза и попытайтесь ответить сами на поставленный вопрос, проговорив его про себя. А потом прочитайте мой ответ.

Еще лучше – сначала записать свой ответ, а потом уже читать мой.

А еще лучше – читать эту книгу вдвоем. Один зачитывает вопрос, не подглядывая в ответ. Затем оба предлагают свои версии ответа. Затем обсуждают, чей ответ лучше. А уже потом зачитывают мой ответ.

Уже через пятьдесят-шестьдесят таких упражнений вы оба почувствуете, как приобретете новый полезный опыт социально-технологического мышления.

Итак, я начинаю отвечать на вопросы моих читателей и слушателей, а вам желаю успеха в нахождении своих и в понимании моих ответов!

Владимир Тарасов

1. Вы занимаетесь разработкой систем управления с 1970-х годов. Как изменились подходы к управлению с тех времен?

Подходы изменились радикально.

В те годы любая управленческая деятельность была столь строго регламентирована, нормативно и идеологически, что даже руководители крупных предприятий были поставлены практически в те же рамки, в каких сегодня находятся руководители среднего звена. А о предпринимателях могла идти речь только в судах над представителями таковых.

Предшественники сегодняшних менеджеров назывались «организаторами производства», остальные управленческие функции были размазаны по ведомственным и партийным бюрократическим структурам. Под управлением же понималось прежде всего управление машинами и механизмами.

Слово «менеджмент» имело яркую негативную идеологическую окраску, под ним понималась деятельность, обеспечивающая эксплуатацию бедных рабочих безжалостными капиталистами. Прецедент избавления от этой несимпатичной окраски официально был создан Таллиннской школой менеджеров в 1985 году.

2. Какие качества должен воспитывать в себе управленец с приходом нового поколения людей, родившихся в 1980-х годах?

Он должен быть готов работать в условиях, когда подчиненные не знают слова «должен», а знают слово «хочу», и такой управленческий механизм, как администрирование, почти не работает, поэтому ставку приходится делать на другие управленческие механизмы – в первую очередь на лидерство, делегирование и информационное дистанцирование. Также необходимо осваивать совершенно новый управленческий механизм – «продажа», то есть научиться «продавать», как говорят американцы, подчиненным свои идеи, приказы и распоряжения с тем, чтобы эти идеи, приказы и распоряжения искренне принимались и выполнялись.

3. В сложной экономической ситуации управленцы чаще всего сокращают расходы за счет персонала: увольнения, сокращение премий и уменьшение зарплат. На чем все-таки не стоит экономить?

Прежде всего, не стоит экономить на собственных мозгах. Тогда не придется экономить расходы на персонале. За все годы существования Школы мы никогда не решали свои финансовые проблемы за счет персонала.

Кризис – шанс вырваться далеко вперед по сравнению с умственно ленивыми конкурентами, которые предпочитают «отжать» побольше у своих подчиненных, партнеров и клиентов, а если это им по зубам, то и у государства.

4. Как руководителю грамотно использовать навыки работников пожилого возраста?

На мой взгляд, имеет смысл создавать рабочие места «консультантов» и «наставников» с неполным рабочим днем. При этом, естественно, оформлять их надо по срочным трудовым договорам с последующей пролонгацией при согласии сторон.

Отставание старшего поколения от сегодняшних компьютерных технологий для многих руководителей очевидно. Но они упускают из виду, что старшее поколение имеет уникальный жизненный опыт, пережило немало социальных и экономических потрясений, оно мудрее, трудолюбивее и лояльнее молодых. Надо это просто правильно использовать.

5. Один из выходов в сложной экономической ситуации – делегирование полномочий руководителя. Как же найти золотую середину: не потерять контроль над ситуацией и использовать навыки сотрудников во благо?

Для этого надо овладеть искусством строить то, что я называю *контрольными точками* – это такие конечные результаты работы или поведения подчиненного, факт наличия которых виден невооруженным глазом и не требует какого-либо общения с самим подчиненным.

При контроле с помощью контрольных точек руководитель сам знает, на что обратить внимание, где надо посмотреть, или прочесть, не отвлекая контролируемого от дел, а уж тем более не выслушивая его объяснений.

Это похоже на проверку контролером билетов в поезде: вы можете, не отрывая глаз от планшета, просто молча протянуть билет. А то и вовсе держать билет на столике – кон-

тролер сам его возьмет, прокомпостирует и положит обратно.

6. Говорят, что кризис – время перемен, инноваций. Как не бояться экспериментировать в такое время? Слишком велик риск все потерять

Любой эксперимент, любая инновация или реорганизация требуют наличия того, что я называю *реорганизационным ресурсом*. Это означает, что прежде, чем начать реорганизацию или инновацию, надо накопить определенный запас времени, рабочей силы и денег. Этот реорганизационный ресурс расходуется не только на саму реорганизацию или инновацию, но и покрывает естественное падение производительности труда и доходов компании в период внедрения реорганизации или инновации. Если компания постоянно совершенствует свою работу, постоянно проводит всякие инновации, то этот ресурс не надо накапливать полностью каждый раз заново – когда он высвобождается после одной инновации, он тут же используется для другой.

Поэтому, чтобы снизить «риск все потерять», надо сперва «затянуть пояса потуже», накопить реорганизационный ресурс, а потом уже экспериментировать!

Ярким примером такого «затягивания поясов» был от-

зыв с фронта во время Гражданской войны в России боевых красных командиров и обучение их в Академии Генерального штаба РККА.

7. В предисловии «Книги для героев» Вы говорите, что она может изменить жизнь читателя так же, как изменила Вашу. Как именно? Какие притчи или высказывания произвели на Вас наибольшее впечатление?

Эта книга изменила мою жизнь не потому, что я прочитал какие-то притчи или чужие мысли перед тем, как использовать их в своей книге, а потому, что сама работа над книгой побудила меня пересмотреть весь свой жизненный опыт, произвести в нем генеральную ревизию. И изменила в ту сторону, что научила говорить себе правду, благодаря чему моя картина мира стала существенно более адекватной, и осталось просто эту адекватность поддерживать.

**8. В 1980-х годах на создание
Таллиннской школы менеджеров
Вас вдохновили ошибки
руководителей, которые Вы
увидели. Интересно, сейчас, 30
лет спустя, руководители делают
те же ошибки или их ошибки
совершенно другие? Может, они
вообще меньше ошибаются?**

Какая-то часть ошибок точно изменилась.

Прежде много ошибок возникало оттого, что в частной жизни (в быту) и в жизни публичной (на работе) руководствовались различными картинками мира, в результате при принятии управленческих решений благозвучию их оправданий и объяснений придавалось гораздо большее значение, чем их эффективности и результативности.

«Потому, что...» господствовало над «Для того, чтобы...»

Сегодня же системообразующим фактором для управленческих ошибок является доминирование результативности над моралью, в результате чего тактическая результатив-

ность подминает под себя стратегическую. Корабль как-то более или менее успешно борется с волнами, но пункт назначения не планируется, а выясняется по факту. Древние греки определяли человека как «моральное животное». Теперь же это, в общем-то, неплохое прилагательное можно с уверенностью прикладывать ко все меньшему числу людей.

**9. Какие изменения произошли
в Вашей Школе менеджеров
за время ее существования?
Появились ли какие-то новые
методы? Новые подходы?
Или Ваша система была
изначально оптимальной и
актуальной для любого времени?**

Конечно, многое изменилось, поскольку Школа много работает и постоянно развивается – как вширь (новые семинары и тренинги), так и вглубь (все более точные и результативные обучающие технологии). Всего не перечислишь. Из последних обучающих продуктов, конечно, следует упомянуть наш 10-месячный онлайн-курс «Персональное управленческое искусство» (www.premiummanagement.com). Этот курс, который я провожу более 20 лет, благодаря новому интерактивному онлайн-формату стал еще результативнее, и теперь доступен более широкому кругу слушателей.

Что касается актуальности нашего контента и обучающих технологий, их, так сказать, «вневременного» характера, то

это правда. Года три назад в моем семинаре участвовали представители сразу трех поколений одной семьи – отец, сын и взрослый внук. Сначала, за годы до этого, у нас учился этот же самый отец, затем, позже, к нему присоединился сын, а теперь уже и внук – все три поколения! Участие же в одном семинаре представителей двух поколений – давно не редкость.

Во всяком случае, правнуки моих читателей едва ли доживут до тех времен, когда наши разработки потеряют актуальность... Это как раз и составляет специфику Таллиннской школы менеджеров, ее основное «конкурентное преимущество» с точки зрения тех, кого интересует конкуренция на рынке образования.

10. Для кого предназначены Ваши тренинги и книги? Есть ли смысл участвовать в Ваших тренингах людям состоявшимся? Может, они эффективны только для тех, у кого есть задатки лидера?

Если под «состоявшимися» людьми понимать самодовольных — довольных тем, чего они достигли в этой жизни, и тех, «над кем уже выросла трава», то, конечно, им не имеет смысла участвовать в наших тренингах и читать мои книги! Ну, а оставшемуся «меньшинству» я бы посоветовал делать это.

11. Чего не хватает современным состоявшимся руководителям? И что им может дать школа Тарасова?

У подавляющего большинства из них неправильный вектор личностного развития. Они ориентированы на деньги (большие) и успех (по возможности, большой) вместо того, чтобы стремиться стать положительными героями и принести пользу человечеству.

Они надеются заработать большие деньги, но не надеются создать нечто новое и ценное для человечества или, хотя бы, для собственного народа. Это неверие в собственные способности и силы, прикрываемое у одних фиговым листком чрезмерных амбиций и пустозвонства, а у других удовлетворенностью типа «жизнь удалась», мешает им по-настоящему реализовать себя, свой на самом деле большой жизненный потенциал. Наша Школа может помочь им правильно переориентировать вектор, но не оказаться при этом в проигравших.

Как емко и точно констатировал Генри Форд, все блага человечества создаются честным трудом, а все беды человечества возникают в результате попыток отклониться от этого

понятного и ясного пути.

12. Чего не хватает рядовым работникам, чтобы стать лидерами? И каждому ли по плечу лидерство? Может, если ты никогда не был в первых рядах, то не стоит и стремиться?

Не каждому надо быть лидером. Тот, кто во всякой ситуации и в любой компании стремится занять лидерскую позицию, нередко бывает смешон. Но каждый должен уметь им быть, когда ситуация этого требует. Если ты не родился лидером, то этому следует научиться. Так, во всяком случае, в молодости я и поступил, решив научиться быть лидером.

Обнаружив, что мое социальное окружение не готово воспринимать меня как лидера, я переехал в другой город, решив не дружить ни с кем, кто не готов воспринимать меня как лидера. Сначала, но недолго, я жил в одиночестве, а потом люди начали «прилепляться». Так я научился «быть лидером», а потом научился «не быть лидером», чтобы выбор собственной роли оставался за мной.

13. Каждому ли человеку нужно персональное управленческое искусство? Не превратит ли оно в манипуляторов тех, кто успешно им овладеет? И не выйдет ли такой человек за рамки морали?

Все как раз наоборот! Если бы люди умели достигать своих целей моральным путем, подавляющее большинство из них так бы и поступало. Но часто они не видят этого пути, а соблазн велик. Тот, кто овладевает управленческим искусством, такие пути видит, и именно ими и пользуется, совершая несимпатичные поступки значительно реже, чем те, кто этим искусством не владеет.

14. Что Вы считаете своей главной заслугой перед человечеством?

Спросите у человечества! Лет эдак через...

15. Как Вы считаете, в каких-то аспектах управленческая школа России достигла западного уровня?

На мой взгляд, еще рано говорить о российской управленческой школе как о сложившейся и имеющей свои характерные черты. Скорее, можно наблюдать две различные тенденции:

- эпигонство, то есть копирование или небольшая адаптация к российским реалиям той или иной западной школы,
- доморощенные (в хорошем смысле) системы и методы управления, когда достаточно одаренный в управленческом плане руководитель (обычно он же и собственник) выстраивает систему управления «под себя», побуждая нижние этажи управленческой иерархии следовать его стилю и методам.

Дело в том, что если в западных странах лидерскую роль в формировании национальной управленческой школы берут на себя крупные самостоятельные корпорации, то в России крупные корпорации, в основном, не самостоятельны, а привязаны к государственным ресурсам, как теленок к корове, им «не до того». И государственному кораблю, не имеющему пункта назначения, тоже «не до того». Поэтому оказывается, что «свято место» все же иногда «бывает пусто».

16. Если посмотреть на названия Ваших книг, семинаров и тренингов, менеджмент получает достаточно интересные эпитеты: борьба, искусство, технология. А чего все- таки в управлении больше?

Слово «эпитеты» здесь не подходит, но вопрос понятен!

Есть технология борьбы и технология сотрудничества, когда мы имеем дело со знакомыми, повторяющимися, можно сказать, стандартными ситуациями. Собственно, именно благодаря повторяемости и складывается технология.

Когда же ситуации новые, нестандартные, то технология отсутствует, и здесь выручает управленческое искусство – разумеется, выручает в той мере, в которой человек им владеет.

А «чего больше», зависит от человека.

Есть люди-созидатели, и есть люди-разрушители. Один мальчик в песочнице построил замок, а другой лопаткой его разрушил. Мальчики выросли. Теперь один из них построил успешный бизнес, а другой его разрушил или себе при-

своил. Понятно, что созидатели чаще используют технологии сотрудничества, чем борьбы, а разрушители – наоборот.

Созидание требует гораздо больше времени и сил, чем разрушение или присвоение чужого. И поскольку разрушать или присваивать чужое менее затратно, то наверху социальной пирамиды чаще оказываются разрушители. Если общество строится именно так, то в этом обществе борьба доминирует над сотрудничеством, забирая силы народа от созидания, и нация оказывается на периферии прогресса.

**17. Широко известен принцип
Таллиннской школы менеджеров
«Управлять можно всем и
в любой ситуации, просто
методы управления –
разные». Не могли бы Вы
проиллюстрировать этот принцип
практическими примерами?**

Самый распространенный способ управления из любой точки – это построение сценария, в котором главными действующими лицами являются не авторы сценария, а наиболее подходящие для этого исполнители. Исполнители могут иногда знать весь сценарий, а иногда – лишь небольшую его часть.

Однажды жители гетто в одной из западных столиц никак не могли добиться, чтобы городские коммунальные службы выполняли свои обязательства (вывоз мусора, ремонт канализации и прочее). На их жалобы муниципалитет не обращал внимания. Тогда один добрый человек решил помочь им и «поуправлял из любой точки». Он просто подарил им

совет, а по существу, сценарий.

Он сказал: пойдите в мэрию и скажите, что если они не выполнят вашу просьбу, то в воскресенье вы все отправитесь в национальный аэропорт и займете там очереди во все общественные туалеты. И никто из гостей столицы не сможет после полета попасть в туалет. Имеете право! На самом деле, вам не придется этого делать. Вы просто огласите в мэрии этот сценарий, и они поспешат всё для вас сделать!

Так и случилось.

Расскажу и один из моих собственных случаев.

Лет пятнадцать назад, во время деловой игры в бизнес-лагере в Балаково один из игроков обещал участнице из чужой команды расплатиться после игры по своим обязательствам, а потом со смешком и в грубой форме категорически отказался это сделать. Женщина расплакалась, поскольку, ранее поверив ему, она теперь поневоле крупно подвела свою команду, в которую входили, помимо нее, еще три участника. Это были весьма крепкие мужчины, и они оказались настолько возмущены ситуацией, что решили «зажать» обидчика в темном углу и поговорить с ним «по-мужски». Однако, понимая, что такие действия могут быть мною, как руководителем бизнес-лагеря, «не одобрены», решили прежде «поставить меня в известность», но потом так и поступить с обидчиком.

У меня был выбор – поуправлять этой ситуацией из своей административной позиции или «из любой точки». Я пред-

почитаю второе, и поэтому предложил им сценарий. Я спросил, знают ли они, что такое дацзыбао¹. Они не знали, и я им рассказал. И предложил сказать обидчику, что если он не вернет их коллеге игровые деньги, то они развешат по всему бизнес-лагерю дацзыбао с рассказом о его подлости. Когда они поделились с ним этим сценарием, он сказал: «Да что вы, ребята, я же пошутил!» и тут же вернул деньги. То, что это был мой сценарий, не имеет значения, его мог предложить кто угодно!

¹ Дацзыба́о (*кит.* «газета, написанная большими иероглифами») – рукописная стенгазета, пропагандистский плакат или листовка, получившие широкое распространение в Китае во время культурной революции, после того, как в 1966 году студенты и аспиранты Пекинского университета вывесили дацзыбао, в котором ректор университета и другие преподаватели были названы «антипартийными бандитами». По указанию Мао Цзэдуна текст этого дацзыбао был опубликован в средствах массовой информации, что послужило началом массовых гонений на «ревизионистов». Право граждан на написание дацзыбао закреплялось в Конституции Китайской Народной Республики 1975 года, однако уже в 1980 году было отменено. – *Прим. ред.*

18. С какой идеи или принципа стоит начать менять свое представление об управлении?

С понимания, что у каждого человека – своя картина мира, свое представление о жизненном лабиринте, и надо не продавливать человека сквозь стену в его лабиринте, делая тем самым ему больно, а менять его картину мира так, чтобы там, где у него была стена, образовался проход!

19. Какие наиболее сильные черты российского менеджмента Вы видите на своих тренингах?

Если говорить о реальном российском менеджменте, то можно выделить две важные положительные черты:

1. Способность творить чудеса, когда «жареный петух клюнет».
2. Способность обходить или разрушать препятствия самым нестандартным и непредсказуемым образом.

20. Можете ли Вы назвать ошибки, присущие большинству управленцев? Чего нужно избегать в первую очередь?

Считать других глупее себя и предлагать другому то, с чем бы сам на его месте не согласился.

Говорят, что эмигрантов «третьей волны» в аэропорту имени Бен-Гуриона встречал лозунг «Не думай, что ты самый умный, здесь все евреи!»

21. Расскажите, пожалуйста, самую яркую историю успеха или преобразования, которую Вы наблюдали среди своих студентов

Я наблюдал несколько, но, прямо скажем, не очень много таких историй. Их объединяли два обстоятельства:

- Человек не разбрасывался, не метался, а упорно занимался одним и тем же делом в течение многих лет.
- Человек не удовлетворялся благополучным «статус кво» и не мыслил свой бизнес иначе, как постоянно растущий и развивающийся.

А почему таких историй немного?

Прежде всего потому, что большинство предпринимателей, выйдя на достаточный, в их понимании, уровень своего финансового благополучия, теряют энергетику, успокаиваются и скатываются к образу жизни сибарита, развлекающего самого себя своим духовным развитием, – иначе говоря, старятся.

22. В 2014 году Вы открыли онлайн-курсы. Какие слабые и сильные стороны есть у интернет-обучения?

Слабые стороны:

- Большие предварительные затраты на разработку и построение такой системы обучения.
- Отсутствие полноценного человеческого контакта и эмоциональной связи с преподавателем или тренером.
- Ограничения в использовании деловых игр при обучении.
- Необходимость преодолевать невежество, стереотипы и скепсис многих потенциальных клиентов, имеющих не совсем адекватное, устаревшее представление о реальных возможностях онлайн-обучения.
- Привычка многих учиться управлению не столько упорно трудясь, сколько мотивируясь, вдохновляясь и развлекаясь. Таковую возможность предоставляют многие очные бизнес-курсы. А онлайн-курсы – дело менее развлекательное и веселое, требующее именно труда, но оттого – и более полезное.

- Сложнее заводить полезные знакомства среди однокурсников.

Сильные стороны:

- Возможность многократно, на порядки, увеличить численность обучающихся.
- Возможность резко снизить издержки и цену, сделав качественное обучение доступным для менее обеспеченных слоев населения.
- Возможность твердо выдерживать технологию, стандарты и качество обучения, по существу, применить систему Генри Форда, но не в производстве, а в обучении.
- Возможность обеспечить значительно более глубокую самостоятельную проработку слушателями учебного материала, а также интенсивный и эффективный обмен опытом и знаниями между самими слушателями.
- Возможность аккумулировать знания, опыт и качество обучения в технологической системе, а не в умениях и навыках преподавателя или тренера.
- Легкость интеграции такого обучения в систему работы с персоналом компании.

Будущее, несомненно, за онлайн-обучением. Подобно тому, как раньше братья Райт своими руками сделали самолет, а Генри Форд – автомобиль, а теперь и автомобили, и самолеты делают не один и не два человека, а огромные коллек-

тивы, но от этого ни автомобили, ни самолеты хуже не стали!

С развитием технических средств онлайн-обучения значение его недостатков шаг за шагом уменьшается, а достоинств – увеличивается!

23. Вы написали очень разные книги – «Искусство управленческой борьбы», «Технология жизни. Книга для героев», «Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти»... Можно ли сказать, что многие из Ваших принципов применимы во всех сферах жизни?

Да, конечно, все эти принципы применимы во всех сферах жизни. Везде, где человек общается с человеком!

24. Кого бы Вы назвали образцовым менеджером всех времен и народов?

Таким человеком, безусловно, был Генри Форд. Ему и по сей день даже близко нет равных!

В 1967 году мне попала в руки маленькая книжица известного революционера Ивана Рабчинского «Принципы Форда», которая открыла мне глаза на возможность учиться у этого великого и до сих пор недостаточно оцененного человека, существенно изменившего мир в лучшую сторону.

25. Двадцатилетний сын курит тайком от родителей. При этом его родители и даже бабушки и дедушки никогда не курили. Какое управленческое решение нужно применить, чтобы избавить его от этой вредной привычки?

Непростой вопрос, но важно, чтобы этот молодой человек понял две вещи. Первое: курят от слабоволия, курение – это признак слабой воли. Теперь стало очевидно, что курящий человек умирает на 4–5 лет раньше своей естественной смерти. Возможно, эта разница еще больше, поскольку медицина быстро развивается, и за эти 4–5 лет могут быть найдены новые средства продления жизни. Каждый человек хочет прожить подольше, если он, как говорится, не мазохист.

А чего курящему не хватает? Не хватает силы воли бросить курить. Я сам в свое время это пережил. Я курил две пачки «Примы» в день. Это сигареты без фильтра, очень крепкие. Мои пальцы были желтыми, зубы – желтыми, ничего хорошего курение не приносило. Тяжело было бросить, но я все-таки бросил.

Что происходит, когда человек бросает курить? Он не просто потом дольше живет, а он уже знает, что у него есть воля, и дела ему многие по плечу – он становится в некотором роде другим человеком, потому что избавляется от комплекса слабоволия, о котором он сам в глубине души догадывался. А если он не может бросить курить, то нужно честно себе сказать: я слабовольный, и жизнь моя сложится как у слабовольного человека.

Эти две вещи нужно разъяснить: первое – что причина курения в слабоволии, и второе – что для человека начнется новая жизнь, когда он бросит курить: он поверит в себя, в свою волю, в то, что он может достигнуть всего, чего захочет в этой жизни. Вот это очень важный мотив для человека. И объяснять ему это надо спокойно и с сочувствием: как больному желают выздороветь, так и курящему надо пожелать обрести волю и бросить курить. Это будет непросто; может быть, в течение двух лет придется вести эти разговоры, но человек в конце концов бросит, потому что он столкнется с какими-то неудачами, с каким-то отношением людей, с которыми он хотел бы иметь хорошие отношения, а пока не получается, поскольку сегодня курящих слегка презирают.

Один из моих учеников очень много и долго курил, несмотря на все мои (и не только мои) попытки воздействовать на него. Но он взрослый и умный человек. Он все-таки бросил курить. И я очень рад этому, и он рад, что бросил, а раньше относился к этому иронично: мол, куда мне, разве

я могу бросить, и так далее. Это очень здорово, когда человек бросает курить. Когда ваш² сын станет старше, он сможет бросить по другой причине, которая сейчас ему не очень понятна – это брезгливость к курению.

Вообще брезгливость – на самом деле очень сильное чувство. На семинарах мне уже давно не задавали вопросов о курении. А вот лет десять назад, тоже на семинаре, я рассказал историю о том, как бросил курить (здесь я не буду рассказывать об этом, больно длинная эта история), и одна женщина тоже решила поделиться и рассказала, как она бросила курить. (Сейчас женщины курят едва ли не больше мужчин и во всяком случае наглее: в тех местах, где нельзя курить, чаще курят женщины, чем мужчины, – по крайней мере, в Европе.)

А рассказала она вот что: «Я все время курила, а моему сыну тогда было лет пять – шесть. Я всегда была дома, никогда не ездила в командировки. И вот первый раз меня отправили в командировку на две недели, я куда-то поехала, очень тосковала по сыну, потому что раньше не уезжала. Верну-

² Внимательный читатель, вероятно, уже заметил, что в вопросах местоимение *вы* пишется с прописной буквы, а в ответах – со строчной. Дело в том, что авторы вопросов обращаются к конкретному человеку, и в этом случае правила орфографии рекомендуют писать местоимение *вы* с прописной буквы (*Вы*). В своих ответах автор книги в большинстве случаев обращается к широкому кругу читателей (даже в тех случаях, когда разбирает конкретную ситуацию определенного человека), и здесь правила орфографии рекомендуют писать местоимение *вы* со строчной буквы, поэтому в целях единообразия в ответах местоимение *вы* дается только в таком написании. – Прим. ред.

лась, обняла его, а он отстранился: “Мама, от тебя воняет!” Меня это так ударило, что я сразу же бросила курить».

Разные есть причины, по которым бросают курить. Призыв заботиться о своем здоровье не очень срабатывает, скорее должен быть какой-то другой мотив: брезгливость, понимание своего слабоволия. Вот эти вещи человека задевают. А более ранняя смерть? Так это же еще не скоро!

26. В подразделении есть герой, готовый «бросаться на амбразуру» и жертвовать собой в случае борьбы, конфликтов с другими подразделениями. Как руководителю выстраивать отношения с таким героем? Нужен ли такой человек в подразделении? Если да, как его воспитать, если нет, как от него избавиться? Нужно ли самому быть таким героем?

Нужно ли самому быть таким героем – это отдельный вопрос. А вот о том, что именно беспокоит в ситуации с этим героем, в вопросе не говорится, но я, пожалуй, чувствую.

Дело в том, что часто наши подчиненные, которые плохо работают – либо из-за недостатка квалификации, либо из-за недостатка характера, трудолюбия, – и пытаются заме-

нить плохую работу преданностью нам, сверхлюбяльностью, приверженностью, всякими такими вещами.

Я подозреваю, что и этот герой работает неважно, но своим героизмом и вот такой готовностью к самопожертвованию хочет заменить плохую работу. Как с ним выстраивать отношения? Героизм – отдельно, а работа – отдельно! Работать надо хорошо. Надо понять, что ему мешает хорошо работать. Если бы он хорошо работал при этом, то, думаю, вопроса бы такого не было. Вопрос возник именно оттого, что этот человек как работник либо не удовлетворяет вашим требованиям, либо беспокоит как минимум. Поэтому отношения нужно выстраивать отдельно по поводу его героизма и отдельно по поводу его работы. И одно не должно перекрывать другое.

Да и героизм тоже должен быть в рамках, потому что, хотя человек готов идти на жертвы, у вас может появиться некоторая «задолженность» перед ним в связи с его жертвами.

Представьте себе такую ситуацию. Вы говорите с начальником. Начальник с вами не соглашается, а ваш коллега заявляет начальнику: «Если вы с ним не согласитесь, я выпрыгну из окна!» Вот такой героизм у него. Вас немножко напряжет такой героизм. Под героизмом мы понимаем все, что слишком, что выше нормы: либо по отваге, либо по долгу. Значит, нужно отделить работу от героизма и принудить его не позорить вас своей недостаточно хорошей работой. Это первое.

Второе: нужен ли такой человек в подразделении? Если у вас постоянно случаются внештатные ситуации, то нужен. Если часто возникают какие-то непредвиденные конфликты, тогда такой герой пригодится. Если же у вас нормальная работа, то тут ему места особого нет. Он может только служить усилению конфликта. Тут его надо сдерживать.

Ну а самому быть таким героем – сомнительная доблесть. Все-таки героизм – это не профессия. Разумеется, нужно иметь мужество самому в случае необходимости пойти на риск. Руководитель должен обязательно «иметь сам и распространять вокруг себя мужество ответственности», как писал один из классиков научного менеджмента Анри Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление». А специально геройствовать... Есть места на карте мира, куда люди едут проявлять свой героизм, если им никак без него не обойтись. А в нормальной работе он не нужен. Нужна хорошая работа, надежная, с хорошим качеством.

27. В чем специфика ролевого взаимодействия внутри команды?

Мы говорим о команде как о некотором устойчивом социальном образовании. Раз оно устойчивое, то у его членов не случайные роли, а роли сложившиеся, которые переигрывать бывает довольно трудно. Плохо, когда роли в команде складываются так, что большинство членов команды роли устраивают, а кого-то – не устраивают, но что поделаешь, так уж сложилось... Человек от этого мучается: роль его не устраивает, а команда – хороша! А попробуй-ка пересмотреть свою роль, если она сложилась не так, как ты хотел бы! Иногда это толкает человека на какие-то крайние меры. Он может уйти из команды.

Так, собственно, когда-то случилось и со мной, потому что в той команде ребят, в которой я был в студенческое время, у меня была роль человека номер два в любой ситуации, и никак не номер один. Вначале я этого не понял: вроде бы неплохо быть вторым номером, и даже третьим. Но когда я понял, что стать первым номером в своей компании я никак не смогу, то я переехал в другой город, а как потом оказалось, и в другую страну, чтобы попасть в совершенно новые условия и научиться быть номером один.

Не всегда надо быть везде номером один. Если кто-то вез-

де хочет быть номером один, это комплекс отличника. Когда человек хочет иметь только отличные оценки, это значит, что он ориентирован на оценку себя окружающей средой, потому что оценки ставит окружающая среда. Это зависимость от окружения. Но там, где тебе надо, надо уметь быть номером один. А если не надо, то и не надо! Но для того, чтобы изменить себя, необходимо иногда изменить среду вокруг себя, потому что в старой среде измениться почти невозможно. В паутине социальных ожиданий из нее не выпутаться.

Итог: внутри команды роли должны сложиться так, чтобы они устраивали всех, чтобы человеку была приятна не только сама команда, но и своя роль в ней.

Теперь о специфике ролевого взаимодействия внутри команды. Эта специфика прежде всего в том, что поскольку роли в команде складываются не нормативным образом, а неформально, на основании прецедентов и затем права обычая, то, в принципе, каждый член команды может при желании изменять свою роль в ней, если другие этому не слишком противятся. Это подобно тому, как люди спят на одной не слишком широкой кровати: когда один из них поворачивается на другой бок, другой может, даже не проснувшись, слегка подвинуться и дать первому возможность повернуться, а может и сонно возмутиться: «Чего это ты тут ворочаешься! Спи давай!»

В формальной структуре, фиксированной документаль-

но, такое взаимосогласованное изменение ролей маловероятно. Другое дело, если в группе нет серьезных конфликтов, неформальная структура по факту теснит и подменяет собой формальную, если, разумеется, со стороны внешней среды это особых проблем не вызывает.

28. Есть ли специфические роли, характерные для команд?

Специфическая роль только для команды, пожалуй, есть. Сразу приходит в голову такая роль, как лидер. Но, конечно, лидеры есть не только в командах, если мы под командами понимаем не очень большой коллектив.

А вот когда команда складывается, в ней возникает некоторая специфическая роль, которую можно назвать «совесть команды» или «моральный авторитет» – это человек, обладающий моральным авторитетом, с которым считаются другие. Бывают же в команде конфликты, обязательно бывают, но никто не хочет разваливать команду, и тогда обращаются за поиском правды, за судейством, к моральному авторитету. Такая фигура есть: наиболее бескорыстный человек, объективный человек. И он появляется.

Неважно, какой будет команда, потому что роли все равно складываются таким образом, что свято место пусто не бывает.

Если мы возьмем команду из пяти нерях, то кто-нибудь обязательно, хотя бы и вяло, но примет на себя роль борца за чистоту и порядок!

Если мы соберем команду жуликов, кто-то из них примет на себя роль наиболее честного. Всегда есть какое-то распре-

деление, обязательно возникает моральный авторитет.

Есть «правая рука» лидера, который, с одной стороны, проявляет полное послушание лидеру, а с другой – пользуется его властью как своей, и группа это принимает.

В животном мире такая роль тоже есть. Я где-то читал, что, хотя главная мотивация самцов животном мире – борьба за самку (а точнее, за самок), тем не менее наибольшее количество самок достается не первому номеру, а второму, поскольку роль первого накладывает обязанности перед группой, отвлекающие от важного дела продления рода.

Бывает в команде и «независимый» человек с его не всегда предсказуемым поведением и реакциями (однако, не разрушающими группу), над которым подсмеиваются другие члены команды.

А еще бывает в команде критик, он же скептик – для охлаждения горячих голов. Такой человек обычно наполовину в команде, а наполовину – как бы вне ее, и созерцает ее со стороны. Иногда такой критик является негативным персонажем, поскольку его «критическая позиция» дает ему моральное право не участвовать в «сомнительных делах», трудоемких или опасных, и, тем не менее, оставаться в группе.

Есть и совестливый, делающий то, что остальным делать не очень хочется, когда дело касается несложных, но монотонных или неприятных дел.

Могут быть и иные роли.

Чтобы иметь адекватную картину мира относительно сво-

ей команды, нужно понять, какую роль обычно играет в ней тот или иной участник.

29. Если уступка – это слабость одной из сторон, то что такое компромисс с этой точки зрения?

Компромисс – это продукт согласия между сторонами, когда обе стороны выигрывают. Уступка – это когда одна сторона выигрывает, и выигрывает именно потому, что другая проигрывает.

Компромисс возникает, когда обе стороны отказываются от продолжения борьбы.

В конфликтной ситуации обе стороны могут выигрывать за счет использования различных вариантов.

Первый вариант – обе стороны выигрывают, потому что перестают судиться, перестают драться, перестают убивать своих солдат, тратить деньги и так далее, поскольку продолжение борьбы результат особо не изменит, а лишние ресурсы будут потрачены!

Лет двадцать назад пара моих однокурсников поженилась, прожила вместе лет пять и решила развестись. Разделили квартиру, дачу, машину и прочее имущество. Но споткнулись на библиотеке – в те далекие времена книги были ценностью – не смогли договориться и стали судиться. Тратили деньги на адвокатов, шаг за шагом продали машину, дачу и

квартиру. Кто из них в итоге выиграл, я так и не знаю, но знаю, что точно выиграла их неготовность к компромиссу!

Второй вариант – выигрыш за счет того, что уточняется выгода: была борьба за выгоду, но если выгоду уточнить, то, может быть, борьба и прекратится. Это похоже на то, как два автомобиля хотят проехать через узкий проезд, стоят, друг другу фарами сигналият. Может возникнуть конфликт. А надо выйти посмотреть, померить: если один автомобиль к стеночке прижмется, то второй, может, и проедет, и никакого конфликта не случится.

Есть и такой хрестоматийный пример, когда две дочери готовились к приему гостей и поссорились из-за апельсина, который был один, а каждая из них готовила свое блюдо, для которого требовался один апельсин. Они обратились к маме как к судье. А мама спросила: «Для чего тебе нужен весь апельсин?» – «А я делаю апельсиновый сок». Другая объяснила: «А я цукаты делаю. Мне вся кожура нужна!»

Прежде чем конфликтовать, надо очень точно сформулировать, что именно тебе нужно. Это не так сложно на самом деле.

Хочешь быть космонавтом? А что тебе конкретно нравится в работе космонавта? Космонавтом – понятно, а что нравится? Нравится возвращение на Землю под аплодисменты? Этот момент нравится? Или какой-то другой? Или нравится летать в невесомости? Ты уточни для себя, вдруг ты

сможешь достигнуть того же самого, вовсе не рискуя жизнью, как рискует космонавт. Аплодисменты срывают люди, которые совсем не рискуют жизнью, а невесомость сегодня воспроизводится в самолетах – летающих лабораториях, и можно поплавать в невесомости за относительно небольшие деньги. Иными словами, уточнение выгоды – это очень важная вещь, особенно когда тебе предстоит борьба. Зачем бороться, если можно уточнить, что, возможно, с большой вероятностью, борьба не понадобится.

Третий вариант – когда обе стороны выигрывают за счет третьей стороны. Например, супруги ссорятся-ссорятся, потом вспомнят какую-то знакомую или знакомого, который плохо поступил, переключают свою энергию на обсуждение и осуждение этого персонажа, и, глядишь, мир настал. Часто для того, чтобы заключить мир, нужен третий. За счет третьей стороны обе стороны могут выиграть.

Четвертый вариант. У человека обычно есть не одна цель, а целый веер целей. Когда при столкновении интересов один из участников хочет избежать конфликта, он может переключить внимание другого со спорной цели на какую-то другую, в которой его противник тоже заинтересован – по схеме размена: ты уступи мне здесь, а я уступлю тебе там!

Пятый вариант. Один из противников изменяет карти-

ну мира другому таким образом, чтобы тот не просто перестал стремиться к данной цели, но счел бы такое стремление для себя явно невыгодным, а то и вредным. Тогда обе стороны выигрывают: один достигает искомую цель, а другой обретает более адекватную картину мира.

Могут быть и другие варианты. Важно понять, за счет чего именно выигрывает та или другая сторона. Если одна из сторон проигрывает, то это был не компромисс, а уступка.

Уступка же всегда имеет своей причиной недостаточную силу духа для сопротивления или усталость от борьбы.

30. Может ли в команде быть несколько лидеров в процессе ведения переговоров?

Может быть, если разные вопросы. Есть лидеры организационные, есть лидеры технические, есть лидеры юридические и еще какие-нибудь. В зависимости от того, как меняется акцент в переговорах с другими командами, людьми, с внешней средой, тот или иной лидер выступает на сцену. Если люди хорошо знают свои роли, все в порядке, но для нашего человека это сложное дело, потому мы обычно играем свои роли довольно размыто: влезает в чужие роли и свою иногда не оберегаем, когда кто-то ее частично себе присваивает. Подобно тому, как наша архитектура отличается от архитектуры других стран, подобно тому, как менее красивы наши города, так и роли мы менее красиво играем. Это связанные вещи, потому что у нас эстетика – по остаточному принципу. Скажем, в Японии, она является производительной силой, у нас же эстетика есть нечто желательное, но не безусловно обязательное. А эстетика – это очень мощная вещь. Недаром математики говорят: если формула некрасива, значит, она неверна. Когда говорят, что красота спасет мир – это не пустой лозунг: все, что некрасиво – плохо работает.

31. В чем причина пустого во внутренней борьбе человека?

Чтобы отличить твердое от пустого во внутренней борьбе человека, надо все-таки говорить себе правду. И трудность говорения правды обычно в том, что человек впадает в две крайности: либо он себя все время оправдывает, либо себя казнит и кается, негодует на себя, но здесь важна чрезмерность как таковая: ведь это одно и то же – что себя чрезмерно оправдывать, что себя чрезмерно ругать, – это два способа ухода от одной и той же правды. Потому что даже когда человек себя чрезмерно ругает и казнит, он же другой частью подсознания понимает, что он не такой уж плохой. Ну и, стало быть, это все не работает. Самое сложное – сказать себе правду точно, как она есть, ни больше, ни меньше. Только это помогает отличить твердое от пустого. Это непростая вещь. Надо этому учиться, потому что социум изначально формирует человека так, что человек себе правду обычно не говорит. Если бы люди говорили себе правду, то было бы очень много несчастных людей, потому что в социуме есть места получше и есть места похуже. Поэтому социум заинтересован в том, чтобы были довольны и те, кто находится внизу социальной лестницы. Тогда в социуме спокойно. Чем больше довольных, тем лучше.

Кроме того, человеку свойственно легендировать свое прошлое, то есть объяснять его самому себе упрощенно.

Ведь почти на любой поступок у человека бывает несколько мотивов — одни из них очень сильные, другие слабые, одни этические, другие неэтические. Но подобно тому, как в известной сказке о репке без помощи мышки остальные ее партнеры репку так и не смогли бы вытянуть, так и без самого слабого мотива поступок подчас так и не был бы совершен. А человек, объясняя себе свое поведение, обычно осознает лишь сильные и этические мотивы своего поступка, игнорируя слабые и неэтические, без которых имело бы место какое-то другое поведение. В результате его картина мира оказывается неадекватной, что приводит к появлению пустого в его мыслях и действиях.

32. Как бороться с недостатками другого человека?

Чтобы бороться с недостатками другого человека, не так важно их ему называть. Обычно борются неправильно, когда говорят: вот такой у тебя недостаток, ты должен исправиться.

Конечно, бывают исключения, когда прямое указание на недостаток срабатывает – такое случается, когда у человека уж очень сильная мотивация понравиться какому-либо другому конкретному человеку или группе людей.

Обычно же мотивация бывает не столь значительной – у человека нет проблем, он живет с этим недостатком. Почему это он должен все бросать и избавляться от него?

Для того, чтобы он начал бороться с недостатками, нужно подводить его к объяснению его неудач – а у кого их нет! – технологически, так, чтобы он сам увидел причинно-следственную связь: каким образом проявление данного недостатка привело его к неприемлемым для него потерям.

Что значит, что человек проявляет недостаток? Недостатком мы называем типичный способ достижения человеком цели, связанной с его потребностью. Он достигает некой цели, хотя бы душевного благополучия, неким путем, который несимпатичен, неэтичен, приносит вред ему же или кому-нибудь другому. Вот это мы называем недостатком.

Поэтому от простого осуждения такого способа достижения цели будет мало толку, если мы не предлагаем другой, более удобный способ удовлетворения той же самой потребности, но другим путем, который более симпатичен для самого человека и для окружающих. А если предлагаем, чего же ему от него отказываться? Разумеется, если эта технология не в теории, а на практике решает поставленную перед ней задачу и вполне доступна для этого человека.

Вот так и исправите недостаток. Ведь почему порядочные люди иногда поступают непорядочно? Потому, что они не владеют достаточно большим спектром социальных технологий, которые позволяют из тех же самых трудных ситуаций выйти достойно.

Ведь нередко одного желания выйти достойно из сложной ситуации бывает недостаточно; нужно знать, какие ходы необходимо сделать. Поэтому чем лучше человек владеет разнообразными приемами, тем более он свободен в выборе и может тогда со своим недостатком попрощаться. Недостаток ему уже не нужен, поскольку теперь человек может решать проблемы другим путем.

33. Как вести борьбу, если человек борется за роль жертвы?

Просто не вести борьбу. Ну борется, и пусть борется. Потому что действие рождает противодействие. Когда вы пытаетесь доказать человеку, что он не жертва, то он, естественно, начинает защищаться. А когда вы с ним соглашаетесь... Иногда надо с человеком соглашаться: да, жертва, ну и пусть остается ею. Более того, надо как бы давать ему понимать, что вы спорить никогда не будете: конечно, жертва. На это не надо тратить слова, не надо на этой теме сосредотачиваться.

Человек же ждет продолжения: «Нет, ты не жертва!» и хочет привести новые доказательства. А как же предъявишь доказательства, если с тобой и так согласны? Способ соглашаться с другим человеком не такой уж плохой – когда речь идет не о том, что сделать, а о том, что сказать.

Есть еще такой способ: человеку рассказывают про другого человека, который все время изображает из себя жертву, – тогда, возможно, он подключится к осуждению такой позиции. При этом не надо говорить человеку, что он такой же. Человек и сам себя может увидеть в рассказе о другом человеке, то есть нужен определенный такт.

34. Как привить сотрудникам ответственность и сделать так, чтобы они не перекладывали ее друг на друга?

Почему сотрудники перекладывают ответственность друг на друга? Они это делают тогда, когда дела сделаны плохо. Кто же будет перекладывать ответственность за дело, сделанное хорошо?

Если царит атмосфера перекладывания ответственности, значит, в принципе, все работают плохо. Здесь надо обрадоваться: значит, у вас есть громадные резервы! Просто нужно разделять тех, кто работает хорошо, и тех, кто работает плохо. И у одного и того же сотрудника отделять дела, которые он делает хорошо, от тех, которые делает плохо, с тем, чтобы ему хотелось бы больше дел делать хорошо. Если мы не разделяем, сваливаем все в одну кучу, то возникает проблема общего котла.

Может быть, вы знаете эту историю. Люди знали ее еще тысячелетия назад. Это простая история о том, что значит общий котел. Эти истории и в Индии, и в Китае идентичные, поскольку в древности вино делали не очень хорошо, и если пить вино не подогретое, то расстраивался живот, поэтому

вино пили теплое, подогревали его. И вот десять мудрецов собрались побаловать себя интеллектуальной беседой и провести время, попивая вино. Они договорились, что каждый в чайнике принесет свое вино, они потом сольют все в общий котел, согреют его, будут пить и вести беседу. Хорошее занятие. Каждый из них подумал, что содержимое его чайника не сыграет решающей роли, поэтому решил принести воду, а не вино! В результате они беседовали, попивая подогретую воду. Тема их беседы нам неизвестна, но, наверное, она изменилась по сравнению с первоначальной повесткой дня.

Именно поэтому всякая идея коммунистического толка на практике приводит к тому, что дело получается плоховато. И у нас на работе, если мы не разделяем, что человек делает хорошо, а что плохо, тоже плоховато будет.

35. Как мне следует относиться к работникам, когда они предъявляют выполненную в срок, но плохо сделанную работу?

Чтобы покончить с такой практикой, должно существовать простое правило: работа либо делается хорошо, либо никак. Если человек принес плохо сделанную работу, нельзя ее принимать. Нельзя перепрыгнуть пропасть на девяносто восемь процентов! Значит, работа не сделана. Даже если она и не нужна будет после, все равно пусть делает, пока не делает хорошо!

Не надо бояться, что придется так поступать каждый раз. Сделайте так несколько раз, и результат заметно улучшится.

Сама позиция должна быть такой: не бывает плохо сделанной работы, а бывает работа, сделанная или не сделанная. Все «плохо сделанное» означает просто «не сделанное». Так различают твердое и пустое.

36. Бывают такие работники- оппозиционеры. Меняются руководители, методы руководства, стили, способы и так далее, но работник всегда в оппозиции. Что делать?

Что дает оппозиция? Давайте посмотрим, в чем ее выгода.

Не будет же работник сидеть на горячей плите, если ему горячо! Значит, там не горячо, чем-то это хорошо, какие-то свои преимущества в этом есть. Понятно, что есть неприятности, руководство относится к тебе не очень хорошо, но, очевидно, преимущества некоторым образом перевешивают.

Это и в деловых играх можно наблюдать. Собираются люди решать какой-то вопрос: одни что-то предлагают, другие горячо отстаивают, а есть те, кто все критикует. Что выигрывает тот человек, который все критикует? Когда решение будет принято, его надо будет реализовывать, что-то делать. Решение ведь для того, чтобы его осуществлять. Будут ли его выполнение поручать тому, кто его критиковал или ждать, что он возьмется за дело? Нет, конечно!

Поэтому, когда человек все критикует, он оказывается в замечательном положении: никто ничего не поручает ему делать, потому что он принятое решение не одобрил. Появляется возможность присутствовать, быть в теме, но ничего не делать. Иногда заставляют, конечно, делать, но, в принципе, это происходит не так часто. Раз тебе не нравится, зачем же я буду тебе поручать!

Нужно к критике относиться так: если ничего не предлагаешь, отойди в сторону! Нужно заблокировать такому человеку возможность проявлять свою оппозиционную точку зрения: «У тебя есть что-то лучше? Нет? Ну тогда твоя точка зрения неинтересна». Не возражать ему и не обсуждать его мнение. Не обсуждают точку зрения человека, который неинтересен.

Однако, бывает и так, что человек и рад бы, да просто не способен придумать что-нибудь. А критиковать может, и делает это правильно, по делу. Если мы заблокируем его, то можем лишиться полезной для нас обратной связи. Поэтому моральное право выступать с критикой получают два типа людей: те, которые предлагают лучшее, и те, которые, критикуя тебя, критикуют и себя, занимаются самокритикой. Да, он лучше не может, но он говорит, чем плохо и его собственное решение, то есть может и сам себя критиковать.

Что делать с оппозиционером? Надо посмотреть, что он делает полезного. Самое главное – сосредотачиваться не на его критике и оппозиционной позиции, а на том, что он де-

дает полезного. Если это окупается, если он делает много полезного, значит, у него характер такой – со всеми спорить.

Есть такие люди от рождения, недовольные уже тем фактом, что их родили без их согласия. Таких людей тоже можно прощать. Если польза от такого человека есть, то для того, чтобы снизить эффект его оппозиционности, можно надеть на него колпак оппозиционера – то есть записать его в оппозиционеры. Если кто-то другой критикует, можно сказать: «Что же ты его хлеб отбираешь? У нас и так есть записной критик. Пусть он критикует, а ты что? Хочешь составить ему конкуренцию?» Все смеются. Важно зафиксировать за оппозиционером роль критика. Когда эта роль зафиксирована, она уже не разъедает коллектив.

37. Какие существуют нематериальные методы для мотивации человека работать сверхурочно?

Вы знаете, кто работает сверхурочно и круглосуточно? Игроки в казино, не так ли? Их не надо заставлять оставаться сверхурочно. Это крайность, но она подсказывает, когда человеку интересно работать сверхурочно.

Когда человеку интересно делать работу? Когда человек в этой области специалист, когда он может гордиться сделанной работой. При этом человек работает сверхурочно не только в момент, когда интересно, но и когда делает неинтересную работу, но, чтобы добраться до интересного места, он все равно делает работу сверхурочно. Но это интересное место в работе должно быть. Если оно вообще отсутствует, тогда плохо. У каждого на работе должны быть какие-то интересные места, моменты, до которых хочется добраться. Как кладоискатели: они роют и роют, им хочется добраться до чего-то ценного или интересного, хотя они редко что-нибудь находят. Но если есть уверенность в том, что можно до чего-то добраться, то человек готов делать большую работу.

Кроме того, когда еще человек работает сверхурочно? Ко-

гда коллектив хороший. Когда ты работаешь с ребятами, с которыми интересно. Когда кто-то делает интересную работу, рядом остаются даже технические работники, чья работа неинтересна. Тут коллектив интересен. Человек, особенно русский человек, он ведь не только работает, он живет на работе, в отличие от западных и восточных людей. У него работа – это жизнь, а жизнь – это работа. Иногда жизнь – это работа более трудная, чем на работе. Поэтому если остается не один человек, а несколько, и атмосфера хорошая и веселая, то люди тоже охотно работают сверхурочно.

38. Как воспитать преемника?

Вроде бы это отработанный вариант! Человечество уже сказало, как именно это надо делать, то есть существует практика. Сначала нужно обратиться к практике, к опыту человечества. Как воспитывать преемника?

Есть у вас бизнес, значит, преемник должен начать с низшей ступени. Двигать его по разным специальностям: где-то ему больше удастся, где-то меньше, что-то интересно, что-то менее интересно. Но каждый раз давать ему некоторую фору при карьерном росте – это естественно.

Перепробовав разные места и должности, поняв ваше дело с разных позиций, он обычно чем-то из этого заинтересовывается. Случается, что и нет, если, что называется, в плохую компанию попал, не тех друзей завел.

Если бизнес серьезный (я имею в виду не столько масштаб, сколько серьезное отношение к делу), то там обязательно есть области, среди которых практически любой человек найдет для себя что-то интересное: один – одно, другой – другое. Движение зигзагами снизу вверх не только дает опыт и знание самого бизнеса, но еще и помогает человеку найти себя, чтобы ему было интересно в этой работе. Это и засасывает тоже.

У меня есть приятель, который все время страдал, что сын получил очень хорошее образование, а с отцом работать не

хотел и после окончания университета пошел работать в другую фирму.

Но отец потихонечку начал ему поручать то одно, то другое – так, между делом: все равно туда едешь, вот такой вопрос реши! И вот теперь сын пошел к нему работать, потому что ему стало интересно, когда он вник во многие вопросы. Пока не вник – не было интересно.

А периодически вызывать ребенка к себе и разговаривать: давай, будешь моим преемником, – это дело пустое. Надо потихонечку, шаг за шагом вовлекать в свой бизнес.

Все-таки молодому человеку гораздо легче решиться быть преемником своего родителя, когда дело, которое делает его родитель, в перспективе может быть очень достойным, мирового уровня.

Отец Форда хотел, чтобы Генри Форд был фермером, и у них все время было «перетягивание каната» по этому поводу. В конце концов, чтобы жениться, – уж больно хорошая у него была девушка, впоследствии ставшая его женой, – он согласился что-то поделать. Отец, чтобы Генри, образно говоря, стоял двумя ногами на земле, подарил ему кусок леса. Но Генри Форд, хотя и пообещал этим заниматься, все-таки сам построил лесопилку, перепилил весь свой лес и ушел заниматься автомобилями в итоге. Потому что перспектива была стать фермером... Если нет перспективы мирового класса, как молодой, талантливый и деятельный человек увлечется?

Это потом, когда проходит молодость, человек оседает,

его планка, претензии снижаются, амбиции гаснут, и он ставит себе значительно более скромные цели. Но молодые люди ставят амбициозные цели и, если бизнес родителя даже в перспективе этому не соответствует, им подаваться в приемники не очень хочется.

Отцу надо видеть и протраивать перспективу своего бизнеса. Как говорил тот же Форд, если вы предлагаете потребителю наилучшее качество по наименьшей цене, вы непременно окажетесь во главе мировой индустрии, какой бы товар вы ни производили, чем бы вы ни занимались. Проблема только в одном: то, что вы предлагаете, должно быть по наименьшей цене, но высшего качества. И вы обречены на успех. Как в самом бизнесе, так и в заманчивых перспективах для сына.

39. Как объяснить сотруднику, руководителю среднего звена, что если он будет и дальше слушать свою жену, которая не работает в компании, то поставит крест на своей дальнейшей карьере?

Да, так бывает. Женщины ставят крест на карьере мужа по простой причине. Для женщины ценность – синица в руках, для мужчины – журавль в небе. Мужчина и женщина – два разных существа. И если мужчина руководствуется женским счастьем, то он и будет иметь синицу – то в руках, то не в руках, – но журавля иметь не будет.

Конечно, каждый должен заниматься своим делом: мужчина – мужским, женщина – женским. Сотруднику разъяснять тут нечего. Надо жене его разъяснять: встретиться с ней, поговорить. Для жены, подмявшей мужа скандалами под себя, чужой человек является заведомо бóльшим авторитетом, чем собственный муж. А уж тем более для нее авторитетен его работодатель!

Приведу пример того, как женщина губит бизнес мужа. Молодой человек решил заняться бизнесом. Решение

принято, он зарегистрировал компанию, снял комнату, назвал ее офисом, взял на четверть ставки бухгалтера и что-то пытается делать. Но одному делать тяжело, хочется с кем-то посоветоваться, с бухгалтером не очень-то посоветуешься. И вдруг встречает своего приятеля. Тот вроде бы болтается без дела.

– Слушай, иди ко мне коммерческим директором!

– Хорошо, сколько платишь?

– Ну сколько? Ну, шестьсот долларов буду платить.

– Хорошо, договорились.

Вдвоем гораздо веселее: рука об руку работают, делают, напрягаются, стараются, по мелочам зарабатывают, как-то перебиваются. И тут большая сделка удалась: 80 тысяч долларов, уже после выплаты всех налогов, в кармане. На радостях наш предприниматель говорит:

– Хорошо поработали. Вот тебе три тысячи – премия.

Оба довольные расходятся, но оба женаты.

Тот, кто получил три тысячи, приходит домой радостный, рассказывает, что премию получил. А жена спрашивает, а как получил – женщины умеют все расспросить по шагам под угрозой плохого вечера. В результате выясняется, что восемьдесят тысяч заработали. Жена:

– Я не поняла. Вы сколько заработали?

– Восемьдесят.

– Но ты же говорил, что все вместе делали, вместе придумали.

– Да, вместе.

– А почему ему семьдесят семь, а тебе только три? Ты чего? Нет, я все-таки не поняла, давай рассказывай снова!

В общем, настроение у него испорчено, несмотря на три тысячи.

А на другой кухне другой разговор идет. Никто предпринимателя за язык не тянул, он сам жене сказал, что своему коммерческому директору дал премию в три тысячи. Жена:

– Ты что, дурак что ли? Он у тебя шестьсот долларов получает в месяц, а теперь ты ему три тысячи дал! Испортил человека! Ты думаешь, он в следующем месяце у тебя будет только шестьсот опять ждать? Ну ты и дурак!

Тоже настроение испорчено.

Утром мужья в офис пришли, вежливо друг с другом разговаривают, а через некоторое время коммерческий на телефонный звонок отвечает:

– Ну, вот скоро будет новая фирма, я тогда с ним договорюсь!

Входит предприниматель, а коммерческий кладет телефонную трубку, второй раз зашел – опять телефонную трубку кладет, заканчивает разговор. Ну, все понятно, недоверие. Все раскололось, развалилось.

Вот женский подход к делу. Разве он не далек от истины? Думаю, что не очень далек. Просто мужчине нужно быть мужчиной, а женщине – женщиной. Женщина имеет право критиковать, а мужчина имеет право на своем настаивать,

потому что это касается его бизнеса. Это он работает, он в бизнесе, а не она. Надо все-таки свою территорию от вторжения защищать.

Возвращаясь к этому случаю, скажу: было бы лучше, если бы предприниматель не дал коммерческому директору никакой премии. Не дал – и не дал, и нет вопросов. На худой конец дал бы ему те три тысячи, а себе премию – пять тысяч! А остальное – на дело, на развитие! Тогда и вопросов на кухнях не было бы – по крайней мере, на одной из них.

40. Обязательно ли иметь атрибуты лидера – хорошую машину, дорогую одежду, золотые часы и тому подобное? Ведь это немалые деньги, а их можно потратить на другие важные дела

Понятно, что против ветра плевать сложно, если сложилась такая корпоративная культура, а ты – просто винтик в этой культуре. Я имею в виду, винтик в восприятии других людей, то есть ты можешь быть не винтиком, но если ты в этой культуре, в которой проводишь время, работаешь, ты там такой же, как все, то нечего сильно выделяться.

Так принято: встречают по одежке, как бы то ни было. Это элемент культуры – точнее, субкультуры. Субкультура может быть самая одиозная, в зависимости от того, чья она, какого социального слоя! Субкультура, связанная с золотыми часами, хорошей обувью и дорогими машинами – это субкультура «казаться, а не быть». Если ты в этой субкультуре – ну, что делать, надо «казаться». А если ты не в этой субкультуре, а в какой-то другой, если ты позиционируешь себя как уникального в чем-то человека, то уже имеешь возможность

руководствоваться собственными ценностями, а то и навязывать их другим.

Имеет место даже обратный эффект: когда уникальный (в хорошем смысле этого слова) человек внешне выпадает из «общества», то это лишь еще больше подчеркивает его уникальность. Но если его уникальность не дотягивает до определенного уровня, дающего право «быть не как все», то он будет восприниматься в лучшем случае как чужак, а в худшем – как неудачник.

Можно и часы золотые носить, но важно не быть от них зависимым и воспринимать их как элемент принадлежности к культуре, и только, а не видеть в них какую-то ценность. Люди могут иметь большие деньги и не зависеть от них, могут иметь большие деньги и зависеть от них. Могут маленькие деньги иметь и не зависеть от денег или же, имея маленькие деньги, зависеть от них. Это не связано с количеством денег: человек либо зависит от них, либо нет.

А от чего человек зависит, а от чего нет? Мы не зависим от того, от чего можем отказаться, – а значит, мы этим и владеем. Мы владеем тем, от чего можем отказаться. А то, от чего не можем отказаться, владеет нами.

Владеют нами наши дети – мы не можем от них отказаться, владеет наше дело, если оно нам нравится. Мы являемся их заложниками. Но от каких-то предметов одежды мы точно можем отказаться. Если кто-то не может, то это уже болезнь.

И своей жизнью мы владеем только в том случае, если можем от нее отказаться.

41. Несколько собственников работали в головном офисе. Однажды решили развиваться и открыть филиалы в других городах и возглавить их на месте. Сейчас некоторые филиалы сильно убыточны. Как правильно поднять вопрос об их закрытии, чтобы не спровоцировать раскол между собственниками? Проблема еще и в том, что жены и дети собственников, работающих в других городах, уже обустроены: работают и учатся в городах, где были открыты филиалы

Проблема, конечно, серьезная, поскольку уже на старте было сделано много ошибок. Но прежде всего хочу указать

на одну типичную ошибку, которая проявляется как в этой ситуации, так и во многих сходных с ней. Когда собственник работает в своей компании как наемный менеджер, то он часто платит себе не как наемному менеджеру, а по-другому. Речь идет не о размере оплаты, а о ее структуре.

Как платят наемному менеджеру? Зарплату платят и бонусы. Но это точно связано с его успехами на работе: он приносит прибыль, и так далее. А когда несколько собственников работают, то бонусы себе не платят, а платят дивиденды: по-черному или по-белому – в данном случае не важно как. Но важно, что платят не бонусы по результатам работы.

Дивиденды пропорциональны долям в бизнесе; обычно наши собственники все поровну делят. Получается, что они работают как менеджеры, но без бонусов. А значит, у них повышенного интереса к личной выработке не возникает. Оклад есть фиксированный. Они чувствуют, работая в убыточных филиалах, что могут сильно не напрягаться, а будут получать столько же, что и их партнеры в прибыльных филиалах – типичная проблема «общего котла».

Каждый надеется, что напрягутся другие. Каждый занимается своей семьей: обустроиваться на новом месте – это головная боль. Понятно, что человек страдает немножко от того, что должен заниматься бытом. Он же чувствует свою ответственность: семью потащил в другой город. Перед женой чувствует ответственность: обещал, что будут хорошо жить. А жена все время напоминает об этом. Если он забыва-

ет, она за завтраком, за обедом, за ужином напоминает ему. Понятно, что работать в такой ситуации тяжело.

Значит надо собраться вместе и сказать правду, как она есть. И постараться понять друг друга – не только с точки зрения бизнеса, но и реалий жизни как таковой. Неправильно, если у собственников нет бонусов, когда они работают топ-менеджерами. И наметить срок, с которого установить зависимость: много заработал – получил больше! Не дивидендов, а бонусов!

Если заработать в том регионе нельзя по объективным причинам, то переходи в другие. Но нет другого способа, кроме как собраться всем вместе, без жен, обсудить ситуацию и договориться о новых правилах, понимая, что случившееся – их общая ошибка, за которую и расплачиваться надо сообща.

42. Если конфликт между собственниками с равными долями зашел так далеко, что работать вместе невозможно, как лучше разделить бизнес и разойтись, чтобы не накалять страсти еще больше?

Как расходиться?

Договориться продать компанию на внутреннем «аукционе» одному из совладельцев, определив для покупателя срок и условия оплаты – например, в рассрочку. После того, как кто-то из совладельцев купит всю компанию, он может по взаимной договоренности что-то из нее продать другим своим бывшим партнерам уже по договорной цене.

Понятно, что скорее всего компанию купит тот, кому она нужнее всего.

И чем раньше это сделать, тем лучше, иначе настанет момент, когда кто-то из партнеров начнет решать проблему уже исходя не из своих объективных интересов, а из чувства зависти к партнерам или желания мести.

43. Что необходимо предпринять только что назначенному руководителю отдела, если до своего назначения он был рядовым сотрудником этого отдела? Команда отдела является творческой группой, а работа – не процессная, а проектная

Это тяжелая ситуация и, без сомнения, очень типичная.

Надо вовремя дистанцироваться от своей команды. Дистанцироваться, прежде всего, техническим способом, а именно: отдельный кабинет, не сидеть вместе. Дистанцироваться информационно, то есть рассказывать сотрудникам не все, что руководитель слышит от босса.

А чтобы все произошло легко и естественно, это нужно сделать после некоторого перерыва – после отпуска. Ушел новоиспеченный руководитель в отпуск, за это время ему подготовили кабинет, и пришел он другим человеком. Одежду поменял, что-то еще.

И с самого начала нужно «отрубить собаке весь хвост, а

не отрубать по кусочку». Сразу нужно перестраивать отношения и стараться не говорить с командой как с целым, а с каждым поодиночке. Пригласить человека, поговорить, его проблемы решить, потом следующего. И начинать надо не с самого «крепкого орешка», а наоборот – с самого законопослушного. А «крепкий орешек» оставить «на закуску», когда тому будет уже ясно, что «прошлого не вернешь»! Потому что если разговаривать со всей командой как целым, то в ней будут смешки, язвительные замечания, новоиспеченному руководителю придется столкнуться с этим, как только он решит быть не таким, как его вчерашние коллеги, а встать над ними. Когда разговариваешь с каждым индивидуально, это проще сделать: легче веник ломать по пруту, чем весь сразу.

44. Есть ли абсолютная картина мира или ее нет?

Вы спрашиваете: «Бог есть или нет?» Многие предполагают, что есть, но никто Его не видел, а потому никто не может начать Его определение с существительного, а лишь — с прилагательного. Никакой абсолютной картины мира быть не может в принципе.

45. Есть человек, который плохо работает не в команде: либо не выполняет часть работы, либо делает ее плохо. Заменить человека нет ресурсов. Какую роль в команде ему лучше определить? Какое поведение выбрать руководителю при общении с ним в команде?

В недавнем прошлом в международной политике на какое-то время сложилась новая формула: $7+1$ ³. Это объединение разных стран. Что значит $+1$? Это вот команда, а страна

³ Имеется в виду так называемая Группа семи, называемая в России «Большой семеркой», G7 (в период участия России – «Большая восьмерка», G8), международный клуб, объединяющий Великобританию, Германию, Италию, Канаду, США, Францию и Японию, и неофициальный форум лидеров этих стран, в рамках которого их лидеры обсуждают и согласовывают подходы к актуальным международным проблемам. В период с 1991 по 2002 год поэтапно, по схеме « $7+1$ », «Большая семерка» была преобразована в «восьмерку» с участием России. С 2014 года клуб вновь функционирует в формате «семерки» – после присоединения Крыма к РФ западные страны отказались участвовать в работе G8 и стали проводить встречи в формате G7. – *Прим. ред.*

хуже работает не в команде.

Тут должна быть такая же схема. Команда +1. Сколько в команде человек, такую формулу несколько раз произнести, и место этого человека в команде само по себе сложится. И он, и члены команды понимают, что этот человек не в команде, но примкнул к ней.

Кто постарше, помнит, что в истории СССР была так называемая антипартийная группа «и примкнувший к ним Шепилов». Я забыл фамилии членов самой группы, а вот формулировку «и примкнувший к ним» помню, как помню и фамилию примкнувшего⁴.

⁴ 18 июня 1957 года на заседании Президиума Совета Министров СССР присутствовавшие члены Президиума ЦК КПСС потребовали немедленно созвать заседание Президиума ЦК, что и было сделано. На заседании члены Президиума ЦК Маленков, Молотов, Каганович, Ворошилов, Булганин, Первухин и Сабуров предъявили Хрущёву многочисленные претензии, и семью голосами против четырех было принято решение рекомендовать Пленуму ЦК КПСС сместить Хрущёва с поста Первого секретаря ЦК КПСС. Шепилов, будучи кандидатом в члены Президиума и не имея права решающего голоса при голосовании (отчего и был назван «примкнувшим»), тоже начал критиковать Хрущева за установление собственного культа личности. Еще до окончания заседания председатель КГБ СССР Иван Серов по согласованию с Хрущёвым доставил в Москву на самолетах военной авиации членов ЦК, известных своей лояльностью к Хрущёву, которым удалось вмешаться в ход уже почти завершившегося заседания и снять с обсуждения вопрос о Первом секретаре. Это заседание Президиума растянулось на четыре дня, и за ним тут же последовал Пленум ЦК КПСС, на котором все, кто добивался снятия Хрущёва, были названы «антипартийной группой» и выведены из состава ЦК КПСС. Фраза «и примкнувший к ним Шепилов» активно муссировалась в советской прессе, поэтому имя этого партийного функционера узнали и запомнили миллионы советских граждан; когда пол-литровую бутылку водки распивали «на троих», и к этому процессу присоединялся четвертый, его

Когда мы употребляем формулу «...и он», то место этого человека таким образом закрепляется. Если мы с ним расстанемся, это не будет разрушением команды, потому что этот человек все-таки вне команды, но как бы при ней. Если это уже оговорено, то понятно, что команда будет понимать, когда руководитель общается с ним, находясь в команде, что общение с ним все-таки другое. Если же этого не сделать, то, когда руководитель будет общаться с этим человеком так же, как с командой, команда будет смотреть на руководителя с обидой: неужели тот человек равный нам? Руководитель теряет часть уважения.

Словами достаточно выделить, тогда это выделение будет надолго, навсегда. Это подобно тому, как в школе дают человеку кличку, и какая-то кличка к нему привязывается. И затем к человеку не просто обращаются по этому прозвищу, к нему и относятся так, как его прозвали.

46. Как человека с нашей ментальностью приучить к дисциплине?

Приучить к дисциплине нельзя иначе, как требуя дисциплины. А приучают через повторы. Наша ошибка в том, что мы часто не заставляем человека что-то повторять. Вот человеку говорят: «Выйди и зайди снова». Человек зашел, а ему: «Выйди снова и зайди как положено». Слышали такую формулу? Человек быстро становится на место, когда его заставляют что-то повторять.

Наш человек вообще к повторению мало способен: мы любим каждый раз что-то новое, чтобы не было повторений. К дисциплине приучаем так: заставляем сделать то же, но правильно.

А как быть с творческой личностью?

Творческая личность не должна при этом разрушаться. Нет необходимости стричь всех под одну гребенку. Одно правило для всех – это неправильная концепция. К одним нужно относиться так, к другим – иначе. Одно правило для всех возникает только тогда, когда есть коллективный договор и профсоюзная организация, которая требует, чтобы ко всем относились одинаково, ко всем членам профсоюза.

А что значит «нет профсоюза», «нет коллективного догово-

вора»? Это значит, что с каждым отдельные отношения. Поэтому соседа моего работника, его коллеги, абсолютно не касается, сколько я кому плачу, почему столько, а не столько. Есть парные отношения, и третьей стороны они не касаются. Поэтому и в вопросах дисциплины: с одного требуется, чтобы вовремя приходил, а с другого не требуется. И надо спокойно к этому относиться, и не переживать о том, что будет думать коллектив. У вас нет никакой обязанности перед коллективом, если нет такой договоренности.

47. С партнером по делам есть проблема с распределением дохода. Партнер тянет одеяло на себя, обманывает, я это вижу, хотя на словах у него все гладко

Есть люди, которые либо переигрывают нас психологически, либо такие демагоги, у которых сто отмазок, сто аргументов. С такими людьми по серьезным вопросам общаются письменно.

Как только вы переходите на письменный язык, все эти уловки сразу же проваливаются. Письменный текст посмотрел, адекватно ответил. Очень трудно заморочить голову, когда вы общаетесь письменно. Вот устно – легко заморочить голову. Если человек морочит вам голову – переходите на письменное общение! Слава богу, сегодня это просто: электронные письма, эсэмэски, следы остаются. Сегодня можно даже наблюдать, как подружки, сидя в кафе за одним столиком, общаются друг с другом через чат! Не надо только лениться, а завести привычку решать вопросы письменно. Сначала устно обсуждать, а потом письменно. Правило такое: устный разговор никого ни к чему не обязывает. Он не влечет за собой никаких обязательств, пока не закреплён пись-

МЕННО.

48. Как поставить новые цели, чтобы появился интерес к работе?

Ваша работа, наверное, приносит кому-то пользу. Давайте выдвинем гипотезу о том, что она кому-то полезна. А этот кто-то, видимо, что-то к этой работе добавляет, а потом тоже это передает кому-то другому. А кого и в какой мере в конечном итоге делает счастливее ваша работа? Цепочка длинная, она куда-то тянется, но все же заканчивается конечным потребителем. Есть потребитель, чьи потребности вы удовлетворяете, и он доволен, наверное, или не доволен. Если вы эту цепочку до конца не тянете, она обрывается на вашем начальнике, тогда трудно, чтобы работа была интересной. Цепочку нужно тянуть дальше, дальше, пока не увидите улыбающегося потребителя, который рад, что он получил эту услугу или товар. Когда вы протянули цепочку, то увидели этого человека, для которого работаете, который вам в итоге платит (он платит вашей компании, ваша компания – вам, но в итоге платит покупатель). И вот если вы видите его и хотите сделать так, чтобы его улыбка стала еще шире, тогда появляется интерес, азарт: как можно сделать лучше и еще лучше? Если цепочка обрывается, то вы работаете в никуда, за зарплату, а это неинтересно.

И еще. Ваше желание сделать потребителя счастливее не

должно зависеть от того, платят ли вам за улучшение работы или не платят. Потому что проблема наша – русская – в низком чувстве собственного достоинства. Это связано с тем, что мы никогда не имели право на ношение оружия, не могли защитить свое достоинство или достоинство своих женщин, и поэтому возникла ментальность с низким чувством собственного достоинства. Человек, имеющий чувство собственного достоинства, никогда не будет воровать или делать свою работу плохо – он будет или делать работу хорошо, или вообще не будет ее делать. Делать что-то плохо ниже его достоинства. У русского человека достоинство не так хорошо развито, чтобы он этически страдал от того, что сделал свою работу плохо.

Возьмите себе за принцип: либо первоклассно выполнять свою работу, либо не выполнять ее вообще. А платят или не платят – это дело десятое. Скучно не будет!

49. Что предпочтительнее: растить свои управленческие кадры или привлекать извне?

И то, и другое важно. Дело не в «свежей крови», а в том, что инвестиции в отбор персонала окупаются гораздо лучше, чем инвестиции в его обучение. От денег, затраченных на отбор, вы получите бóльшую отдачу. Если мы просто учим тех, кто есть, то можно учить человека долго, а результата так и не получить. Лучше сперва отобрать, а потом обучать.

Но тех, кто у вас уже работает, конечно, нужно обучать. Если в вашей компании есть возможность карьерного роста с самого низа до самого верха, то сосредоточить внимание нужно на отборе на нижние ступени, а уже в компании обучать и выращивать. Но на нижнюю ступеньку нужно брать перспективные кадры, то есть тех, кто, может быть, еще чего-то не умеет, но имеет большой потенциал.

В этом смысле перекупать «звезд» всегда опасно. Потому что купленная «звезда» оправдывает свою звездность только тогда, когда для нее есть подходящая социальная инфраструктура. А если ее нет, то «звезда» вынуждена делать ряд работ, которые ниже ее квалификации, а зарплата у нее большая. «Звезда» переживает, что теряет квалификацию, занимаясь работой, не требующей такой высокой квалификации,

и коллеги смотрят косо: такая зарплата, а делает то же, что мы. Это штука рискованная.

50. Каково влияние «свежей крови» на работу компании? Как поддерживать баланс между старыми и новыми сотрудниками для сохранения корпоративной культуры?

«Свежая кровь» – это кусок, который нужно прожевать. Можно большой кусок взять, можно маленький. Это зависит от того, какого рода у вас работа. Если у вас работа как на конвейере и текучка будет 50 % – это вообще не вопрос, всех перелопатите. А если работа содержательная, тогда другое дело: 50-процентная текучка будет для компании разрушительной. Все зависит от характера работы.

Попробуйте начать с малого, посмотреть, как повлияло на вашу корпоративную культуру небольшое количество новичков, и для вас вопрос отпадет сам собой.

Что касается баланса для сохранения корпоративной культуры, то ее надо сохранять тогда, когда эта культура представляет ценность. Если вы довольны корпоративной культурой, то на здоровье, тогда не надо вливать «свежую кровь». Если вы, наоборот, не довольны, то надо привлекать

новые кадры с другой корпоративной культурой, чтобы легче было поменять собственную. И отдаляться от «старичков», у которых культура такая, что лучше бы ее не было.

51. Каковы основные принципы и способы развития психологической прочности?

Чтобы развить психологическую прочность, должна быть внутренняя уверенность, что получится по-моему. Когда я чувствую себя прочно? Когда уверен, что получится по-моему – не мытьем, так катаньем.

Когда у меня внутри есть такая уверенность, то и другая сторона это чувствует. А когда у меня будет уверенность, что выйдет по-моему, если у меня психологической прочности не хватает? Тогда, когда у меня будет сто один способ добиться своего. Это не связано с психологией, это связано со знанием различных приемов.

Как только я осваиваю несколько ходов, несколько способов разговора с одним и тем же человеком, у меня рождается уверенность, что если не одним, то уж другим или третьим способом я договорюсь. И эта уверенность переходит в некоторые флюиды, которые от меня исходят. Они просто так не исходят, а только тогда, когда в запасе есть много ходов.

Есть люди, которым одного хода достаточно, чтобы проломить стену – это одна прочность, она откуда-то взялась, она есть в характере, в генах. Если этого нет, тогда ее приносит многообразие ходов, шаг за шагом. Надо все время экспери-

ментировать, говорить то так, то этак, то шутить, то не шутить, то обижаться, то не обижаться. Надо приучаться двигать человека.

Раньше в шкафах, комодах и столах были ящики, которые двигались без направляющих и колесиков. Если чуть перекошишь такой ящик, то он трудно задвигался. Были две технологии задвигания этих ящиков: либо применить силу, либо, наоборот, не нажимать, а двумя пальчиками потихоньку шевелить ящик. Вторая технология – более успешная, чем первая.

Так же и с человеком: можно применять силу, а можно «слегка шевелить пальчиками» – говорить то так, то этак и чувствовать, когда человек движется туда, куда надо. Поэтому на работе нужно все время экспериментировать с людьми, все время придумывать что-то новое, попробовать то так, то этак. Это, во-первых, вносит разнообразие в работу: людям интереснее работать, когда вы экспериментируете, и во-вторых, это обогащает ваш арсенал навыков управления людьми. Надо пополнять коллекцию своих приемов, а не работать все время однообразно. Однообразие утомляет людей, им становится скучно. Руководитель не должен быть предсказуемым.

52. Как подчиненному правильно выстраивать отношения с руководителем, с собственником бизнеса?

Правил много, но я назову по крайней мере два.

Правило первое. Когда руководитель или собственник ставит задачу, надо решать не ту задачу, которую он ставит, а ту, которую он хотел бы, чтобы вы решили. Это не одно и то же. Собственники часто косноязычны, не умеют выразить свою мысль, стесняются называть вещи своими именами и так далее – причины могут быть самыми разными. Мы должны понять, чего хочет человек на самом деле и выполнять это, а не то, что он сказал, а потом еще говорить: «А вот вы мне сказали так...».

Работник, который понимает, чего хочет его руководитель, независимо от того, что тот сказал, называется толковым.

Работник, который буквально выполняет то, что ему сказали, называется старательным, но туповатым. Потому что толковый – от слова «толковать», он должен сам правильно истолковать сказанное руководителем. Что это означает? Это означает, что руководитель мало времени тратит на об-

щение с работниками.

Время руководителя или собственника очень ценно для него самого, а то и для всего общества. Поэтому всякая экономия времени на управлении вами всегда будет оцениваться положительно. Карьеру делают те работники, которыми легко управлять. Те, которыми тяжело управлять, карьеру не делают: они будут все время сидеть на своем месте, только если из-за их квалификации больше некого поставить. Надо просто взять за аксиому, что время вашего руководителя или собственника ценнее, чем ваше. А значит, чем меньше времени он вынужден тратить на управление вами, тем выше он вас оценивает.

Второе правило – скромность. Вы должны быть нескромными в делах, но скромными в словах. Что значит скромность? Если у вас хорошие отношения с руководителем, не надо это афишировать. Не надо, чтобы все знали, что вы на хорошем счету, что вы «запросто» с руководителем или собственником – «дверь ногой открываете». Надо быть скромным в этом смысле, не афишировать свою близость с руководителем на людях. Наедине – одни отношения, на людях – очень почтительные, вежливые, как положено, то есть такие, какие хотел бы собственник.

Эту ошибку часто совершают сотрудники, находящиеся в дружеских отношениях со своим начальником: они «запросто» общаются с ним на людях. Начальника это раздражает, корбит, но он терпит, потому что друзья. Но все это за-

поминается и потом обязательно «выстрелит». Надо уметь переключаться из роли в роль. Одно дело – общаться вдвоем, другое – при коллективе, одно дело – друзья, другое – работа. Об этом можно долго говорить. У меня есть бизнес-курс «Восемь ступеней управленческого искусства» об этапах развития профессионального мастерства руководителя. Так вот, хорош тот подчиненный, который поддерживает своего руководителя под локоть, помогая ему подняться на более высокую ступеньку в его управленческом искусстве. Потому что невозможно подняться самому, если другие не поднимаются. В таком тандеме заинтересованы оба, руководитель и подчиненный, чтобы расти. Но для этого надо сперва подталкивать руководителя. Не без него развиваться, а помогать ему развиваться – это означает решать задачи таким способом, который для него был бы интересен, и он молча мог бы его заимствовать.

53. Нужно ли руководителю хвалить своего подчиненного или, напротив, не нужно, чтобы он не расслаблялся?

Хвалить можно по-разному. Можно хвалить-расхваливать за пустяк, а можно за хорошо выполненную работу хвалить очень скупой оговоркой, что да, в общем-то, сделано хорошо, но ты же понимаешь, что у тебя большой потенциал, и в дальнейшем ты сможешь делать еще лучше, а возможно, и дотянешься до мирового уровня!

Это тоже похвала, но своим подчиненным надо все время поднимать планку, тогда вы их не перехвалите.

54. Оцените Сталина как ученика Макиавелли. Изобрел ли Сталин что-то свое в социальных технологиях?

Для того, чтобы оценить Сталина, нужно лучше познакомиться с его работами. В свое время в студенческие годы я, конечно, знакомился с ними, но забыл, да и не был тогда достаточно подготовлен для того, чтобы понимать глубину сталинских работ. Тогда они казались мне весьма поверхностными.

Но знаете, что писал Марк Твен о воспоминаниях детства?

«Когда мне было 14 лет, я все время удивлялся, почему мой отец несет какую-то чушь! Но когда мне исполнился 21 год, я подумал: надо же, как отец поумнел за последние 7 лет!»

Вот так же и я: студентом читал Сталина, но недостаточно его понял, и с тех пор не перечитывал, поэтому я не готов говорить о нем глубоко. Но, без сомнения, он многое заимствовал у Макиавелли, равно как и Пётр I. Если говорить о Петре I, то перенесение столицы из Москвы в Санкт-Петербург – точное следование совету Макиавелли. Например,

рассеивание Сталиным некоторых народов в ходе депортаций, без сомнения, тоже ход Макиавелли. Создание поселений, когда он привозил русское население на присоединенную территорию, тоже соответствует советам Макиавелли.

В январе 1945 года на экраны советских кинотеатров вышел фильм «Иван Грозный». И там нянька, которая болела не за Ивана Грозного, а за его брата, советует своему любимчику: «Государь должен держаться ближе к добру, но не чураться и зла!» Примерно так и звучит цитата из Макиавелли.

В то время невозможно было поместить в фильм цитату из Макиавелли, если бы Макиавелли не был одобрен вождем (есть свидетельства о том, что сценарий фильма, написанный Сергеем Эйзенштейном, утверждал лично Сталин), потому что идеологический контроль был очень строгим, гораздо строже, чем сейчас.

Сталин, несмотря на всю неоднозначность его личности, как социальный технолог заслуживает, без сомнения, уважения и изучения. Уважение проявляется в изучении. Если мы кого-то уважаем, но его советы нам неинтересны, то это не уважение, а только почтение.

Хотя в советской истории был другой, не менее значимый социальный технолог – это, конечно, Владимир Ильич Ленин, потому что многие его работы носят социально-технологический характер.

Ленина я изучал в более зрелом возрасте и уже смог увидеть ряд технологий, а некоторые – например, осуществле-

ние переворота в руководстве комсомольской организации с использованием механизма кооптации нужных людей – и применил. Он тоже достоин большего изучения, но времени не хватает. Думаю, лет через десять – пятнадцать я обязательно обращусь к этим социальным технологам, потому что социально-технологические вещи не устаревают.

Если мы используем технологии Сунь Цзы, жившего 2500 лет назад, и Макиавелли, жившего 500 лет назад, то как же не использовать опыт тех, кто жил совсем недавно!

В принципе, все большие вожди были социальными технологиями: и Наполеон, создавший Гражданский кодекс⁵, которым пользуются и сейчас, и Гитлер, – персонаж, понятно, наиболее отрицательный, но сильный социальный технолог, и другие. Все большие вожди – не те, кто волею судьбы оказался на троне, а те, кто действительно вел за собой целую нацию, правильно или неправильно, все они – великие люди, у которых есть чему поучиться.

⁵ Кодекс Наполеона – Гражданский кодекс Франции, разработанный и принятый в начале XIX века по инициативе первого консула Французской республики Наполеона Бонапарта. Кодекс представлял собой масштабную кодификацию гражданского права и дал мощный толчок процессам кодификации законодательства во многих странах мира, в том числе в США и Российской империи. Действует с изменениями и дополнениями и по сей день. – *Прим. ред.*

55. Прошу Вас сформулировать – что есть счастье?

Фантазировать на эту тему я не буду. Каждый понимает, кто счастлив, кто несчастлив. Каждый для себя как-то упрощенно представляет счастье.

Для меня счастье – это переживание столкновения с неожиданностью необратимости каких-то замечательных событий, которые уже перевалили за точку невозврата.

Но поскольку это может быть только по восходящей, то невозможно быть вечно счастливым.

Последнюю точку невозврата, которую человек может преодолеть окончательно – это попадание в рай, но для этого в рай надо верить. А если такой веры нет, то эту замечательную точку невозврата почувствовать невозможно.

56. Причина войны в разнице прогнозов. Как быть, если прогнозы совпадают, соперник явно сильнее, но отказаться от войны или борьбы не получается, так как задеты моральные стороны конфликта: чувство гордости, независимость и тому подобное?

Это как раз тот случай, когда выгода перемещается.

Прогнозы совпадают в части той выгоды, которая была началом борьбы. Но мы сейчас находимся в этом вопросе в той точке борьбы, когда уже эта выгода как бы не получается, и выгода перемещается в моральную сторону.

Борьба продолжается, чтобы одержать моральную победу, но физическую. Это как раз иллюстрация перемещения выгоды. С одной стороны, люди перемещают выгоду, чтобы самим утешиться. С другой стороны, чтобы противника подвинуть к проигрышу, ему стараются переместить выгоду в другую сторону. Там, где он выигрывает, нам этот выигрыш

не нужен, но мы делаем вид, что он для нас тоже важен. Здесь никакого противоречия нет.

57. Ваше мнение о том, что русским как нации не присущ стратегический подход при принятии решений, не совсем коррелирует с историей.

Например, присоединить и освоить колоссальную территорию удалось в довольно короткий исторический период до Петра I. Но по легкомыслию это сделать нельзя. Прокомментируйте, пожалуйста

Ну, освоить – это сильно сказано. Есть еще некое количество областных центров с незаасфальтированными дорогами вообще-то. Но хорошо, мы сейчас будем говорить не об освоении, поскольку эта проблема еще остается и надолго останется. Собственно, территориальная проблема с Японией тянется именно потому, что у нас там осваивать не получается то, что прихватили. Что касается захвата и расселения по территориям, то оно может быть объяснено двумя

основными причинами.

Первая состоит в том, что на момент распространения русских на территориях они не были столь привлекательными, потому что понятия нефти и газа не существовало. Более привлекательные земли в Калифорнии мы не смогли удержать.

Вторая – в том, что для русского национального характера характерен низкий уровень межвидовой агрессии, благодаря чему русские относительно миролюбиво сосуществуют с другими народами России, не без участия которых и были заняты эти огромные пространства. С другой стороны, для русских характерен высокий уровень внутривидовой агрессии, благодаря чему сильное взаимное отталкивание побуждает народ к занятию обширного ареала обитания, что происходит достаточно стихийно, как освоение новых земель в результате бегства от центральной власти.

В оценке уровня стратегичности нашего народа нельзя сбрасывать со счетов то обстоятельство, что русский народ, несмотря на его относительную многочисленность, в отличие от других, даже менее многочисленных народов России, до сих пор не имеет ни собственной русской государственности, ни собственной русской столицы, а просто проживает на территории Российской Федерации, не имея тех преимуществ, какие имеют другие, населяющие ее народы в собственных административно-территориальных образованиях.

58. Какой должна быть система наказаний за нарушения в условиях кадрового дефицита?

Есть такая проблема, когда нельзя людей выгнать, но наказывать их все-таки надо. У меня был такой случай, достаточно яркий в этом отношении.

Под моим управлением было одно из подразделений – бригада девушек и женщин, молодых специалистов после техникума. Их нельзя было уволить, да и заменить было нечем, так как их зарплата была очень низкой. Они были достаточно трудным контингентом: выпивали, нецензурно выражались, играли в карты в обеденное время, обедали в рабочее и постоянно опаздывали на работу. Надо было их как-то наказывать, если нельзя было увольнять. Мне эта задача показалась интересной, потому что есть только два отношения к жизни: либо страдать, когда есть проблема, либо прожить к ней интерес и найти решение.

Допустим, есть два работника в организации, а над ними два собственника или два начальника, которые между собой как-то борются, и один говорит одно, другой – другое. Один из работников хочет увольняться. Он страдает, так как один начальник говорит одно, другой – другое. Другой же работник радуется жизни: два начальника – значит ни одно-

го! Можно воспринимать эту ситуацию как большую беду, а можно как счастье. Все зависит от человека.

Я стал искать способ воздействия и нашел самый лучший – беседа. Но беседы бывают разные.

Если женщина (девушка) опаздывала, я приглашал ее в кабинет и минут двадцать расспрашивал о причинах опоздания: завела ли будильник, какого цвета будильник, где у него кнопочка (пусть нарисует), в котором часу вчера вечером домой пришла, как поставила будильник, а если не поставила, то почему. В общем, такой доброжелательный разговор, но очень долгий. И вопрос за вопросом. Девушка выходила потная, красная и других предупреждала, что лучше не опаздывать, придется беседовать.

А что делать, если бы все было наоборот – если бы им понравилось беседовать?

Это зависит не только от доброты и хорошей улыбки, но и от содержания вопроса и направления вопросов. Вообще правильно быть мягким снаружи и очень твердым внутри. А направление одно – докопаться, достучаться до искреннего стыда за опоздание! Такой разговор по форме мягок, а по содержанию – напряжен и тяжел.

59. Как руководителю лучше проводить беседу с нанимающимся на работу?

Обычно руководитель начинает с вопросов: «Где работали?», «Что там делали?», «Как получалось?» – и выслушивает соответствующие ответы: «Работал там-то», «Делал то-то», «Все получалось» и так далее.

Бывает, что руководитель, исчерпав запас своих немудреных вопросов, вместо того, чтобы получше узнать кандидата, сам начинает вдохновенно рассказывать о компании. Кандидат – очень благодарный и заинтересованный слушатель, такому рассказывать – одно удовольствие!

Надо не лениться беседовать более глубоко.

Если кандидат сказал, что он нечто (например, продажи) увеличил в два раза, надо спросить, за счет чего конкретно, что применил нового, кто был «за» применение этого нового, кто «против», какие аргументы были у обеих сторон.

Когда мы начинаем выяснять конкретные детали, то нередко оказывается, нечто подобное действительно было, но не совсем то: например, продажи действительно выросли, но кандидат просто при этом присутствовал.

Хороший вопрос: «Каково ваше самое большое достижение за все время вашей работы, которым вы гордитесь?» За-

дали один вопрос, а теперь его же раскручивайте дальше, детально, как роман: как было, какой расклад сил, что сделали, что придумали, откуда идея появилась... Еще неплохие вопросы: «Вы давали кому-нибудь совет, за который вас искренне благодарили, в чем заключалась ситуация, и что конкретно вы посоветовали?», «А вам давали ценный совет? Какой?»

Если мы хотим получше понять моральный облик кандидата, лучше всего его подробнее расспросить о его детстве, родителях, друзьях детства.

Дело в том, что за свое детство, за то, как именно оно сложилось, человек ответственности не несет, поэтому может говорить о нем свободно и безбоязненно. А моральная основа личности закладывается именно в детстве и в школьные годы.

Здесь можно задать кандидату вопросы о том, за что его хвалили и за что критиковали родители, какой была первая ссора с другом, о конфликтах с учителями, о самом запомнившемся подарке на день рождения, о первом заработке и так далее.

60. Нужно ли переживать за сотрудника – за его личную жизнь, за мелкие неурядицы, за непогашенные кредиты?

Макиавелли в ответе на вопрос о том, как сохранить преданность министров, отвечал: «Да, нужно переживать, нужно помогать в его личных делах, если хочешь сохранить его преданность». Макиавелли всегда знал, о чем говорил. Это человек, который никогда не говорил пустого.

Но понятно также, что у всего есть мера. Помогать надо тому, кто и сам себе тоже помогает!

61. Ситуация: Вы взаимодействуете с экспертной группой численностью не более двадцати человек, находясь в роли выступающего и отвечающего на вопросы. Уровень квалификации членов экспертной группы в определенной области выше, чем у Вас. Члены группы могут задавать каверзные вопросы, требующие глубоких знаний. Вопрос: какие навыки Вы посоветуете развить, чтобы достойно выйти из такой ситуации? Какую литературу, тренинги?

Я посоветую не литературу, а просто дам совет.
Давайте сравним два выступления перед аудиторией.

Допустим, вы по специальности финансовый директор, и вам надо выступать с докладом о мировых тенденциях перед аудиторией финансистов. У вас коленки дрожат, ведь аудитория точно очень компетентная.

И другое дело, если вы сами присутствовали на докладе какого-то другого человека (не важно, «звезда» он или не «звезда»), и ваша задача – рассказать аудитории о том, что человек говорил в своем докладе. Вы его доклад законспектировали, просмотрели, и ваша задача – просто рассказать о том, что вы слышали. Вы чувствуете себя совершенно по-другому. Никто доклад того человека не слышал, вы единственный из присутствующих его слышали, никакой проблемы рассказать о нем нет.

Как только вы рассказываете о том, что знаете – всё, страхов никаких нет. Когда вас просят рассказать о какой-нибудь стране – это одно, и совсем другое дело – рассказать о вашей поездке в эту страну. Это разные вещи. О поездке в страну вы расскажете, вам никто не скажет, что кто-то более компетентен в вашей поездке в эту страну, чем вы сами, а вот о стране рассказать – тут надо быть компетентным.

Важно все то, что вы рассказываете, переформатировать так, чтобы все, что вы говорите, было твердым, и никто не мог этого оспорить. Это будет почти тот же рассказ, но он по-другому сложится.

Например, я часто использую такую вещь. Я вам не говорю, как есть на самом деле, я и сейчас не говорю, как есть

на самом деле.

А кто вообще знает, как на самом деле? Никто не знает. А я с вами делюсь своей картиной мира. Кто-нибудь может возразить, что это не моя картина мира? Нет, не может, значит, я спокоен, мне все равно, слушает ли меня 50 или 5000 человек. Какая разница? Я делюсь своей картиной мира. Я единственный знаю, какова она есть.

Только маленькое переформатирование – и вы спокойно говорите, не претендуя на абсолютную истину. Как только вы претендуете, молча или словесно, на абсолютную истину – все, тут начинаются проблемы! А когда вы на это не претендуете, а делитесь своей картиной мира, проблем нет.

62. Вы скажите, пожалуйста, свое мнение об использовании в управленческой борьбе технологий НЛП и эриксоновского гипноза. Если Вы изучали эти технологии, порекомендуйте, пожалуйста, подходящую литературу

Я эти технологии специально не изучал, хотя был в кабинете Эриксона и сидел на стуле клиента. Некоторые из нашей группы посидели даже на стуле самого Эриксона, но я себе этого позволить не смог – посчитал нескромным. Но это вовсе не значит, что я это направление хорошо знаю!

Какое-то представление об этом у меня есть. НЛП выросло из психотерапии Эриксона. Я не специалист, я просто делюсь впечатлением, которое у меня сложилось.

Вся эта технология (она потом развивалась, одно направление пошло в НЛП, другое, собственно, в гипноз) основана на изучении опыта успешных психотерапевтов – Эриксона и других.

Эриксон был прикован к постели очень долгое время, не мог шевелиться, мог только смотреть, наблюдать. Он наблю-

дал за улицей и донаблюдался до того, что, например, глядя на идущую по улице молодую женщину, мог определить, беременна она или нет, при полном отсутствии каких-либо явных внешних признаков беременности. Эриксон мог определить наличие беременности, например, по походке женщины. У него просто не было других возможностей участвовать в жизни: Эриксон от рождения был лишен правильного цветоощущения, не различал звуки по высоте и не мог воспроизводить музыкальные мелодии, страдал дислексией, а в семнадцатилетнем возрасте перенес полиомиелит, который дал осложнения, из-за чего в последние годы жизни психотерапевт был прикован к инвалидному креслу и частично парализован. Но этот человек был безумно талантливым, он многое мог читать по микродвижениям, микроинтонациям. Это было на грани чуда!

По крайней мере, так рассказывал один из его учеников.

Впоследствии другие попытались разложить его подход на некоторые относительно общедоступные инструменты – то есть талант расписать в виде технологий. Но как не раскладывая его на инструменты, если у тебя нет дара к этому, ну не получается. Во всяком случае, я так думаю.

Мы можем разложить на инструменты Модильяни как художника, но от этого не станем Модильяни. Так в любом деле. Есть вещи, которые хорошо технологизируются, и есть вещи, которые технологизируются плохо. Но такие попытки не бесполезны. Хорошо технологизирует и обучает тот, кто

сам хорошо знает эту работу. Я допускаю мысль, что у способных людей будет получаться. Может, не так, как у Эриксона и других великих психотерапевтов, но будет!

Я был на паре конференций в Америке, где собирались уже «современные Эриксоны», смотрел, как они работают. Я был и в группе, с которой они работали. Меня это сильно не воодушевило, должен сказать.

Публика, с которой они работали, настолько уважала учителей, что начинала им подыгрывать: как бы чувствовать то, что положено чувствовать. Это подыгрывание несколько смущало.

Правда, когда я сам стал участвовать в качестве «клиента», то почувствовал, что если не буду подыгрывать, то «тренер» огорчится, а у него и без этого неважно получалось. Есть такая форма вежливости – а в Америке надо быть вежливым – поэтому я поневоле тоже немного подыгрывал.

Возможно, я не одарен в этой части, поэтому чего-то не понимаю. По мне не надо судить. Но думаю, что здесь все-таки нужны очень хорошие технологии, которые отработаны и ложатся на нашу ментальность. Ведь это вербальные технологии, для каждой ментальности они свои. Люди говорят на разных языках. Это может просто не ложиться без квалифицированной адаптации на русскую ментальность.

Что касается использования этих технологий в управленческой борьбе, то теоретически зеленый свет им обеспечен! Прежде всего – для НЛП. Однако пока мне не удалось встре-

тить такого специалиста в НЛП, который бы меня восхитил. Тем не менее, я уверен, что такие люди есть. Сочетание технологий и дара не может не дать результат! Думаю, рано или поздно я встречу такого специалиста и, скорее всего, среди военных психологов.

63. Как Вы считаете, является ли понятие управленческой борьбы универсальным для всех форм человеческих взаимоотношений? Проявляется ли, присутствует ли она в каждом взаимодействии?

Кроме борьбы есть же еще и сотрудничество!

Разница между ними такая: когда мы боремся, мы заинтересованы в неадекватной картине мира у противника. Не totally неадекватной, а неадекватной в каком-то ее фрагменте, чтобы противник невольно помогал нам его же и победить!

Когда мы сотрудничаем, мы заинтересованы в том, чтобы у нашего партнера была адекватная картина мира, и мы помогаем ему построить такую картину, а он помогает нам.

Пример сотрудничества – танцы. Я не специалист в танцах, но слышал, что там нужна согласованность. Она достигается, когда каждый из партнеров помогает построить адекватную картину другому относительно своих намерений.

Но и в танце есть борьба, когда кто-то пытается вести другого, хотя с точки зрения этого другого не имеет морального

права на это.

Танец – это классическая ситуация сочетания сотрудничества и борьбы, на мой взгляд.

64. Кого Вы считаете своими учителями в создании Вашей теории персонального управленческого искусства?

В борьбе – это Сунь Цзы и Макиавелли.

В сотрудничестве – это Роберт Оуэн, Фредерик Тейлор и Генри Форд.

Это мои пять главных учителей, у которых я учился и продолжаю учиться.

65. Я взял друга на работу, а теперь, честно говоря, жалею об этом – уж очень хлопотно им управлять. Однако он сам, похоже, эту мою проблему не чувствует! Я слышал, что и у других встречаются подобные проблемы. В чем здесь дело, и как мне решить эту проблему?

Когда мы берем друга или близкого родственника на работу, в свое подчинение, то рискуем столкнуться с типичной проблемой. В чем она состоит?

Есть целый ряд управленческих механизмов, которые мы используем. Это и создание условий, и подражание, доминирование, администрирование, информационное дистанцирование, идеологическое управление, лидерство и тому подобное. Это механизмы, которые позволяют управлять другими людьми.

Из них важную роль занимает информационное дистанцирование. Что это значит, что это за механизм? У нас были

с вами учителя, начальники, родители. Мы их то слушались, то не слушались. Даже если уважали и любили, тоже слушались не всегда.

Но бывают ситуации, когда мы всегда готовы безоговорочно послушаться первого встречного. В каких ситуациях это происходит?

Представим себе, что мы заблудились в чужом городе, видим человека на безлюдной улице, и он не похож на городского сумасшедшего или бандита. Мы спрашиваем у него дорогу и точно следуем его указаниям. На сто процентов выполняем его указания. Вот кого мы слушаемся! Почему? Потому что имеет место стопроцентная информационная дистанция. Он точно знает дорогу, а мы не имеем понятия, куда идти.

Стопроцентное информационное дистанцирование дает стопроцентное послушание!

Начальник не должен все говорить подчиненным, если он хочет использовать этот механизм, иначе с послушанием могут возникнуть сложности.

Когда нет информационного дистанцирования, начинается дискуссия. Если оба знают одинаково, то теперь вопрос решается не в плоскости «начальник – подчиненный», а в том, кто умнее или сообразительнее, у кого более аналитический ум.

А если начальник все же хочет настоять на своем, то ему приходится занимать позицию «Я начальник – ты должен

подчиняться!», то есть «Я – начальник, ты – дурак!» А это некрасиво. Многие на это не идут, и с подчиненным начинается ненужная дискуссия. Бывают нужные и ненужные, вредные дискуссии с подчиненными. Надо уметь слышать и не слышать человека.

Образец идеального руководителя, которого слушаются сразу, – электрический ток. Сколько раз нас наказывали разные учителя, начальники, родители, а мы по-прежнему позволяем себе одни и те же грехи. А с электрическим током все иначе: полезли, разок ударило, больше не лезем. Почему? Потому что ток обладает двумя замечательными качествами:

1. Бьет сразу же, а не через месяц.
2. Умеет не слышать наших объяснений, почему мы к нему полезли.

Вот и начальник должен уметь сразу же наказывать, а на самом деле, если мы говорим о наказаниях, еще лучше уметь наказывать заблаговременно.

И второе – владеть искусством неслышания. Психологи призывают нас учиться слушать и слышать собеседника. Они правы, проблема слышания есть, и очень серьезная.

Вспоминая забавный случай, произошедший лет тридцать назад. Одна дама, психолог, доцент Ленинградского университета, хотела со мной познакомиться, поговорить. Встретились с ней в кафе. Поговорить не очень удалось, потому что она все время говорила, и мне сложно было что-то

вставить. Наконец, когда возникла пауза, я спросил ее:

– А вы сами какой предмет преподаете?

– А я преподаю умение слушать, потому что люди часто не слышат другого человека!

Другого шанса вставить хоть слово у меня не оказалось, но встречей она была очень довольна.

Как видим, есть такая проблема, как слышание, есть даже у тех, кто преподает искусство слушать собеседника. Но этого мало. Руководитель должен уметь и не слышать. Если объяснения не меняют вашу картину мира, не надо из вежливости слушать, надо сразу пресекать такие объяснения.

Как-то раз я был в Екатеринбурге, и меня возил водитель, который раньше возил Ельцина. Я поинтересовался:

– Ну, как Ельцин? Как он вообще, как начальник?

Водитель отвечает:

– Ну, вот он такой...

Я ожидал услышать нечто плохое, поскольку сам оцениваю роль и личность Ельцина негативно, а водитель рассказывал о нем две хорошие вещи.

Первое: что Ельцин матом не ругался, хотя был строителем. Как-то не верится, но и оснований не верить водителю вроде бы тоже нет.

И второе:

– Он как приступил тут командовать – это он потом уже спился – в то время он был ничего руководитель. Так вот, он проводит планерку, выслушает всех. Через неделю про-

водит планерку, а там кто-то говорит ему то же самое, что на предыдущей планерке. А Ельцин ему в ответ: «Вы мне неделю назад то же самое рассказывали. Снять с должности!»

То есть: чего его слушать дальше, если он говорит известное! Если подчиненный говорит известное, его слушать дальше не надо.

Руководитель должен быть как кормящая мать, которая, наконец, заснула, и тут началась бомбежка, а рядом лежит ребенок. И вот бомбы ей спать не мешают, а едва пошевелится ребенок – она сразу проснется.

Надо слышать, тогда картина мира меняется. А если все, что говорит подчиненный, вписывается в вашу картину мира, слушать его не надо, потому что, слушая, вы подчиненного как бы оправдываете – оправдываете то, что он говорит.

Я говорил про друзей. Так вот, друзья и родственники – это те люди, которые мешают использовать механизм информационного дистанцирования, потому что во внеслужебное время они начинают расспрашивать. Если ты друг, ты должен что-то сказать. Если не всё, то хотя бы что-нибудь. А родственникам тем более попробуй не Расскажи!

И получается, что у них сокращается дистанция с вами, и мера послушания уменьшается.

Друзья и родственники начальника меньше слушаются его, чем чужие люди. И доставляют ему проблему, потому что дисциплинарный зачет идет по самому непослушному подчиненному. А если этот непослушный человек еще и ваш

друг или родственник, то всё – дисциплины в коллективе не будет. Вот в чем проблема.

Поэтому друга или родственника надо поставить в такие условия: «Ты – друг, но за пределами работы!» Это трудно, особенно если этот самый друг или родственник прочнее тебя психологически, если он переигрывает тебя.

На самом деле, друг или родственник, устроившись к вам на работу, должен сразу сделать шаг в сторону и не претендовать знать больше, чем ему положено по должности. Если это произошло, его можно держать на работе, если нет – он является проблемой, которую нужно решать.

Для этого необходимо увеличить дистанцию. Например, перенести его рабочее место подальше от себя. Поставить двойную дверь в свой кабинет – без дела люди меньше заглядывать будут! Подчинить его если не полностью кому-то третьему, то хотя бы частично. Затеять новое направление деятельности, в котором этот друг изначально не участвует, и на соответствующие совещания его не приглашать. Делиться с ним информацией скупко и дозировано, в качестве награды «за хорошее поведение»: хочешь знать больше, подчиняйся лучше! Побуждать других обоснованно и по делу критиковать его в своем присутствии и при собственном молчаливом участии...

И так до тех пор, пока друг или родственник не научится вести себя более адекватно, в соответствии с деловой этикой.

66. В моем окружении есть люди, которые ставили перед собой большие, красивые, хорошие цели, но, выполнив два пункта своего плана по достижению этих больших целей (построив дом, обеспечив какой-то минимальный доход), забывали о них и останавливались. Подскажите, пожалуйста, что можно сделать, чтобы эти люди вспомнили свои большие цели, опять захотели двигаться к ним?

А вам-то это зачем? Ну, допустим, надо, вы как-то связаны с этим. Я пофантазирую. Допустим, девушка выходит замуж, молодой человек ставит перед собой большие цели, а потом застревает по дороге. Где же ты, мой орел? Ты же летать обещал, а сам на ветке сидишь! Может быть такая про-

блема? Думаю, она не такая уж редкая.

Проблема состоит в том, что люди развиваются по-разному, неравномерно. Кто-то был самым маленьким в классе, а потом, к окончанию школы, стал высоким. Кто-то был одаренным математиком в четвертом классе, но потом ничего особенного из него не вышло. Кто-то замечательно рисовал. Иными словами, вундеркиндов гораздо больше, чем состоявшихся талантов, потому что люди не развиваются. У одного сперва развилось физическое тело, у другого социальное мышление, у третьего – интеллект. Люди развиваются неравномерно, в том числе и люди рядом с нами.

Того, кто поставил этот вопрос, явно волнует человек, находящийся рядом: брат, отец, жена, муж, не важно. Но надо иметь в виду, что есть неравномерное развитие. Одна из наиболее распространенных причин распада браков как раз в том, что люди неравномерно развиваются. Ведь растущий человек всегда интересен не растущему: вот познакомился с ним и сразу подрос, а теперь вроде и не растет больше. Вот она раньше росла с ним интеллектуально, а теперь растет только вширь. Проблема очень серьезная. А дальше уже начинается оформление этого замедления роста. Раньше вроде были цели, но дело не в них. Дело в том, что человек уже хочет комфорта, а не развития.

Вы правильно поступите, если не будете «ждать у моря погоды», а сами будете показывать зримый пример и неуклонно идти к значимым намеченным целям. Хосе Марти ска-

зал: «Действование – лучшая форма убеждения». Те ваши друзья-приятели, у кого еще остался «порох в пороховницах», последуют вашему примеру, а иные – навсегда отстанут. Стать балластом для продолжающих идти вперед – это их выбор. Не стоит топтаться у развилки, если дороги все равно расходятся!

67. Хочу, чтобы мои сотрудники преодолели некоторое уныние, поверили в перспективы фирмы. Хочу вложиться в новый офис, но дело это – затратное. Как Вы думаете, игра стоит свеч?

Думаю, что тенденция важнее факта.

Вот представим себе два праздника. Две семьи празднуют праздники, сходные между собой праздники. Одна семья живет в сырой землянке, без электричества, без интернета, и празднует, потому что им завтра переезжать в хорошую виллу. Выиграли в суде тяжбу, которая длилась много лет. Семья празднует прощание с родной землянкой. Жалко ее покидать, но все-таки надо!

И праздник на вилле – прощание с родной виллой, потому что по решению суда надо в эту землянку переехать. На вилле столы ломятся от изысканных яств, в землянке – скромная еда: кильки, бутерброды.

На каком «празднике» вам как гостю больше хотелось бы присутствовать? Ясно, что более оптимистичная ситуация в землянке! Значит, дело не в том, где человек живет, в зем-

лянке или на вилле, дело в том, какая тенденция!

Для людей нужно строить тенденции.

Вот хочет собственник, подобно вам, поднять настроение своим людям, построить новый офис, замечательный, просторный, вложиться в него, – это дело хорошее, но рискованное. Дать что-то сразу, большое и хорошее, – да, люди будут замечать это некоторое время, а потом начнут замечать не это, а недостатки, а потом будут ждать, что тенденция продолжится. А собственник уже в долги залез, какое там продолжение улучшений!

Улучшения застревают надолго, и всё на деле оказывается хуже, чем было до того, как вы в новый офис переехали.

Макиавелли учит: «Зло надо делать решительно, сразу». То есть: пришли в фирму – почистите, увольте сразу всех неугодных. Не ждите, а сразу, резко увольте, а потом не делайте зла, и оно забудется, а другие люди перестанут опасаться, что их тоже уволят. А когда вы сначала уволили одного, через месяц – другого, еще через неделю – третьего, через полгода – четвертого, никто не будет чувствовать себя уверенно, все будут думать больше о своей возможной судьбе, чем о своих рабочих обязанностях.

А вот добро, говорит Макиавелли, надо делать «по чуть-чуть, чтобы народ мог его распробовать».

Если каждый месяц у вас в фирме происходит крохотное улучшение – кофейный аппарат поставили, парковку расширили, на крыльце скользкую плитку заменили нескользящим

покрытием – это гораздо важнее и мотивирует сильнее, чем сразу дворец построить, а потом какое-то время ничего не делать.

А новый офис надо строить не для повышения настроения сотрудников, а когда он технологически необходим и для дела выгоден.

68. Почему многие бизнесмены, предприниматели и просто успешные люди часто бросают своих жен, с которыми прожили не один десяток лет, и женятся на молодых? Что это – мода или закон природы?

Как говорил Лев Толстой, все счастливые семьи счастливы одинаково, а все несчастные семьи несчастны по-разному! Но, несмотря на мнение классика, я все же рискну указать по крайней мере четыре «одинаковые» причины упомянутого несчастья, в которых повинны сами женщины.

Первая причина.

Говорят, что женщина, видя недостатки жениха, надеется, что после свадьбы он изменится к лучшему, и ошибается.

А жених, видя заботу, уступчивость и покладистость невесты, надеется, что после свадьбы она не изменится к худшему, и тоже ошибается.

Возникают обманутые ожидания и, соответственно, конфликты. Женское и мужское оружие в конфликте – разное.

У женщин это – скандал, изощренный и невыносимый для нервов мужчины, опирающийся на множество деталей и подробностей из прошлого, о которых мужчина уже давно забыл.

А у мужчины? И вот тут – большой вопрос. Прежде этим оружием была грубая мужская сила, то есть побои, и это срабатывало. Времена изменились, побои стали почти анахронизмом.

Следующим оружием стала финансовая зависимость женщин от мужчин, если мужчины не открывали свой кошелек для жены настежь. Потом и это стало уходить в прошлое: женщины по уровню доходов начали догонять мужчин, и общество не даст им умереть голодной смертью. Что же у мужчины осталось? Напиться или уйти к другой – то есть, как говорится, поменять шило на мыло.

Вторая причина.

В семье между мужем и женой нередко устанавливается негласная система «подсчета очков» – кто кому сколько раз сделал хорошо, и кто кому сколько раз сделал плохо. И проблема в том, что эти системы в картине мира мужчины и женщины разные.

Подарить женщине один большой подарок, а потом два года ничего не дарить – это пустое. Дарить каждую неделю по чуть-чуть – это будет стоить в сотни раз меньше, чем большой подарок в виде дорогой машины, но это гораздо чув-

ствительнее. Посуду помыл – получил одно очко, опоздал – минус одно очко, забыл купить что-нибудь – минус очко, мусор вынес – очко, машину подарил – еще одно очко, под давлением новой жены перестал видаться с детьми из прежней семьи – одно очко.

А мужчина считает с учетом размера подарка или дела. Отказался видаться с детьми из прежней семьи – ну это громадный подарок новой жене, тотальный ход навстречу! Шубу купил, дорогую, желанную и до сих пор так и не ношеную – сто очков, с работы поздно пришел – минус одно очко...

Мужчины этой разницы в подсчетах не понимают, и уж как только ни стараются, а в общем балансе очков почему-то вечно проигрывают! Они считают себя в браке обделенными, у них складывается ощущение, что живут они из-за жены не своей жизнью, а хочется – жить своей, и неприязнь к жене накапливается, пока не перельется через край...

А вот те мужчины, которых называют «галантными», это понимают. Не надо тратить, надо просто много пустяков приятных делать – это гораздо более эффективно, очков больше заработаешь, и женщина больше довольна...

Третья причина.

Итальянский психолог и философ Антонио Менегетти писал, что женщина развивается до тридцати двух лет. К этим годам она покрывается скорлупой, и большинство женщин дальше не развиваются. Они застревают в этой скорлу-

пе. Некоторые клювиком эту скорлупу пробивают и вырываются дальше. Вот у тех, кто пробился дальше, есть шанс не потерять своего мужа. А мужья тех женщин, которые скорлупой покрылись, смотрят на молодых, потому что им интересны люди, которые растут.

Пока женщина развивалась, с ней было интересно разговаривать, хотелось многим поделиться. А как перестала развиваться – слушает всё, о чем бы ей муж ни рассказывал, только с одной позиции: выгоден ли ей ход его мыслей или чем-либо опасен. И если ход его мыслей кажется лично ей невыгодным, его рассказ прерывается начинающимся скандалом.

Как только мужчина это чувствует, он начинает осторожничать и ограничивать все разговоры с женой бытовыми темами. Жена еще более «консервируется» и развивается только вширь. С ней становится неинтересно общаться – в отличие от молодых женщин, среди которых нередко встречаются и те, кто еще растет и развивается, с кем много о чем можно поговорить.

И, наконец, **четвертая причина**, самая простая.

У женщины, кроме скандала, есть еще одно оружие – секс, поскольку обычно у мужчины потребности в этом занятии заметно выше, чем у женщины, что является ее заметным преимуществом.

Сначала жена нередко практикует использование секса в

качестве награды мужу «за хорошее поведение», а затем, во второй фазе, использует «недопущение к телу» в качестве наказания «за плохое поведение».

Эта вторая фаза весьма рискованна по понятным причинам. Мужчина, не найдя необходимого в одном месте, может начать искать его в другом, и удержание его от этих «естественных» поисков скандалами может не всегда сработать.

Одна старая мудрая женщина учила свою внучку: «Запомни одно правило счастливой семейной жизни: как бы вы с мужем ни поссорились, ни разругались, всегда спите в одной постели!»

69. Какова Ваша цель за пределами жизни?

Увидим, когда моя жизнь закончится!

Не думаю, что уместно отвечать на этот вопрос. Пар идет или в свисток, или крутит колеса паровоза! Предпочитаю последнее!

Однако, думаю, что смысл вопрос в другом: а каковы вообще бывают большие цели, цели за пределами жизни?

Напомню, что большая цель или, что то же самое, цель за пределами жизни, – это такая цель, которую человек достигает, лишь уже покинув этот мир, но все же достигает. Если достигает при жизни – это не большая цель. И если не достигает и после смерти – это тоже не большая цель!

Чтобы большая цель не казалась какой-то фантазией, скажу, что на самом деле каждый из нас, так или иначе, ставит цель за пределами жизни.

Если у вас есть дети, а у многих из вас они есть, вы наверняка хотите, чтобы после того, как вы уйдете в мир иной, судьба ваших детей сложилась хорошо. Правда, хотите? А это же за пределами вашей жизни!

Но вы прилагаете усилия к этому. Кто-то снабжает детей деньгами, кто-то – образованием, кто-то характер воспитывает. Каждый действует по-разному. Но в принципе, это цель

за пределами жизни, хотя и немного размазанная.

Посмотрим более конкретную большую цель. Одинокая старушка, 78 лет, откладывает деньги себе на похороны. У нее есть молодая соседка, 56 лет, с которой они дружны и которая за старушкой ухаживает. Старушка копит деньги, чтобы соседке передать с тем, чтобы, когда она умрет, ее достойно похоронили на эти деньги.

Обычно хоронят после смерти, за пределами жизни.

Вот классический пример цели за пределами жизни. Эта цель – не просто мечта, а то, что сбудется, ведь это должно сбыться.

У Генри Форда была цель за пределами жизни – пересадить все человечество на автомобили, чтобы автомобиль стал не роскошью, а средством передвижения. И это так уже и есть, практически.

У Жанны Д'Арк была большая цель – освободить Францию от англичан, и после ее смерти эта цель, благодаря Жанне, осуществилась.

Можно упомянуть и совсем несимпатичные большие цели, которые ставят перед собой террористы-смертники.

70. Как посодействовать ребенку определиться в том, чем он хочет заниматься, какое у него будет дело в жизни?

Нет лучшего способа, чем отправить ребенка в подростковый бизнес-лагерь. Потому что там есть возможность побыть и политиком, и предпринимателем, и журналистом, и полицейским. Можно легко попробовать себя в разных ролях и почувствовать, что это такое. Это кажется игрой, но ощущения возникают настоящие.

Как-то меня попросили провести в Калининграде такую игру, которая сблизила бы известных в городе предпринимателей с административной элитой. В этой игре принимал участие и губернатор. Когда сам губернатор играет, тут уже вся местная элита подтянется!

Это была наша деловая игра в государство, которая называется «Управление из любой точки», где строятся 2–3 государства в зависимости от количества участников, в которых есть предприниматели, президент, парламент. Но мы меняли местами административную власть и предпринимателей: в игре предприниматели играли роли чиновников, а чиновники – то есть те, кто зачастую относится к предприни-

мателям как к неизбежному злу нашей жизни, – роли предпринимателей.

И у тех, и у других открылись глаза на очень многое. Они возмущались друг другом. «Предприниматели» возмущались тем, что их как предпринимателей зажимают «чиновники»!

Когда человек начинает играть роль, то это серьезно.

В 1971 году американский психолог Филипп Зимбардо провел в Стэнфордском университете психологический эксперимент с целью изучения реакции человека на ограничение свободы, на условия тюремной жизни и на влияние навязанной социальной роли на поведение, ныне известный обществу как Стэнфордский тюремный эксперимент.

Надо сказать, что когда американцы что-то проводят или находят, то у них сразу звон на весь мир о великом эксперименте. Ученые в других странах ведут себя поскромнее. В частности, мой друг, ученый-физик, говорил мне, что американские ученые не любят ссылаться на работы русских коллег, даже когда используют результаты этих работ. Я даже слышал, что в книге рекордов Гиннеса самым высоким человеком в мире записан не русский человек, который был на самом деле самым высоким, а кто-то другой, потому что «иначе было бы не политкорректно».

Участники Стэнфордского тюремного эксперимента (в основном это были учащиеся колледжей) тоже играли роли – роли заключенных и охранников. И оказалось, что тот, кто

играл роль охранника, начинал ненавидеть «заключенных» и издеваться над ними, — словом, вести себя как настоящий охранник.

Это очевидная вещь, и она подтверждает, что когда человек начинает играть роль, он делает это серьезно.

Таким же образом (хотя многие не понимают причин этого феномена), когда на пленных солдат одевали вражескую форму и насильно загоняли в армию противника, многие из этих солдат начинали совершенно искренне служить в армии недавнего врага. По простой причине: теперь бывшие «свои» застрелили твоего товарища, с которым ты подружился. А хороший был человек и верный товарищ! Хочется за него постоять.

Это сложный механизм — назвался груздем, полезай в кузов. «Положение обязывает!»

Так и ребенок в бизнес-лагере гораздо быстрее найдет то, чем хочет заниматься. Ну а если без бизнес-лагеря, то тогда он должен походить в разные кружки, попробовать разное. Иногда, как только у ребенка что-то более или менее «пошло», родители сразу же стараются сделать так, чтобы он только этим и занимался. Музыка пошла — давай заниматься музыкой. А надо, чтобы он разное попробовал: и рисование, и танцы, и конструирование, и шахматы. Чем больше попробовал, тем точнее можно понять, к чему у ребенка душа лежит. При этом его надо подробно расспрашивать, что именно ему понравилось и что не понравилось в его очеред-

ном занятии, и тем самым помочь ребенку лучше сориентироваться.

71. Вы говорили, что управленческие поединки отличаются от реальной управленческой борьбы, как спорт отличается от реального боя. Означает ли это, что управленческие поединки мало помогут в развитии навыка управленческой борьбы?

Почему мало помогут? Вы, наверное, забыли, сколько боксеров и борцов в ельцинскую «эпоху перемен» стали бандитами. Значит, помогает спорт в реальной физической борьбе! Так и управленческие поединки помогают в реальном управленческом бою.

Надо тренироваться. При занятиях управленческими поединками сначала приходит некая эйфория: наступает так называемая «первая стадия петуха»⁶. А чтобы перейти хотя

⁶ Концепция четырех стадий петуха метафорически описывает начальные этапы освоения любого искусства или технологии и основана на китайской притче о князе и учителе боевых петухов (В. К. Тарасов. Искусство управленческой

бы на третью стадию, надо как минимум лет пять заниматься. Кто-то достигает и четвертой стадии, но это бывает редко.

Важно понимать, что эффект не наступает сразу. Русский человек очень категоричен. У него по любому поводу есть свое мнение, и достаточно категоричное, которое он готов отстаивать. Отстаивая, он может, в конце концов, понять, правильное оно или нет, но отстаивать его он начнет прежде, чем это поймет.

Эта категоричность приводит к тому, что мы уважаем такое лечение, чтобы одну таблетку принял и выздоровел, а

борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2016. Главы 35 и 36). На первой стадии боевой петух князя слишком самонадеян и рвется в драку, на второй он реагирует на любой крик другого петуха, принимая его на свой счет, на третьей петуха переполняют сила и ярость, прорываясь наружу, на четвертой петух почти готов к схватке: он неподвижен и словно вырезан из дерева, не реагирует на чужие крики, но другие петухи не хотят с ним драться и, едва завидев его, с криком убегают прочь. Ученик *на первой стадии* отработал приемы борьбы, и ему не терпится сразиться с любым врагом, но с настоящими боевыми условиями он не знаком, все противники для него одинаковы, ибо пока он одерживал лишь воображаемые победы в воображаемой борьбе; у него нет адекватной картины мира, и он не стремится ее иметь. Ученик *на второй стадии* напуган реальными поражениями в реальной борьбе, его картина мира оказалась неадекватной реальности, и теперь он стремится иметь адекватную картину мира. Ученик *на третьей стадии* уже имеет реальные победы в реальной борьбе, он научился прогнозировать поведение противников, его картина мира адекватна, но его эмоции прорываются наружу, и поэтому он сам остается непредсказуемым для подлинного мастера. Ученик *на четвертой стадии* непредсказуем, невозможно строить в отношении него какие-либо ожидания, а когда невозможно предсказать поведение противника, остается только бежать! Этот боец одерживает реальные победы в воображаемой борьбе, которая происходит в подсознании его противников. — Прим. ред.

вовсе не то, когда нужно всю оставшуюся жизнь эти таблетки принимать. Систематическая работа не для нас. Поэтому многие начинают заниматься управленческими поединками и быстро бросают. Ожидать немедленного эффекта здесь не приходится, но зато он точно, неизбежно приходит лет через пять.

72. Как следует поступать, когда предприятие переживает тяжелые времена, а сотрудники пользуются этим и требуют повышенной зарплаты или вообще начинают делать что хотят, а отказаться от их услуг сейчас нет возможности?

Тяжелые времена даны нам для того, чтобы переосмыслить то, как мы работали прежде, и провести перевооружение, реорганизацию, реинжиниринг бизнес-процессов или еще что-нибудь в этом роде. Соответственно, одно дело, когда работники видят тяжелые времена и понимают, что руководство не знает, как быть дальше. Это разлагает, когда не доверяют руководству, которое не знает, что в этой ситуации делать.

Вот ведь и вся страна разложилась по той причине, что руководство не знает, что делать дальше, к какому-такому «светлому будущему» вести народ.

Руководство должно воспользоваться тяжелыми временами именно для реорганизации. Потому что тяжело проводить реорганизацию, когда бизнес идет в гору, когда в ор-

ганизации все хорошо, – чего там менять-то, а тут ясно – надо что-то менять. Если руководство знает, что делать, у него есть план, и в этот план не все работающие вписываются. Ведь ясно, что работали плохо – не только руководство работало плохо, но и сотрудники. Раз тяжелые времена стали слишком тяжелыми для этого предприятия или организации, то ясно, что не все хорошо работали. Значит, в дальнейшем останутся только те, кто будет полезен организации.

Важно, чтобы работники почувствовали, что с реорганизацией начнется новая жизнь, и эта новая жизнь уже готовится: руководители деловито друг с другом разговаривают – понятно, что они уверены в завтрашнем дне; понятно, они знают, что делать, только другим об этом пока не говорят! Тут уж каждый старается подтянуться – тот, кто понимает, что для новой жизни он понадобится. А тот, кто дурака валял, сам знает, что без него точно обойдутся, и начнет искать себе какое-то другое место работы.

Но для этого план должен быть не выдуманным, а реальным. Похоже, что у задавшего этот вопрос дело не в работах, а в отсутствии реального плана, в каком направлении двигать компанию дальше.

Поскольку почти все российские компании работают довольно плохо, иначе они присутствовали бы на мировом рынке, у каждой такой организации есть колоссальные резервы, и это внушает оптимизм. С низкого старта легче рвануть!

Если цель у руководителя есть, и она достаточно серьезная, то люди за ним пойдут! Он сам должен показывать, что серьезно относится к делу и реально идет к этой цели, ежедневно делает для нее что-то конкретное. Тогда коллектив сразу подтянется.

Как только армия теряет веру в полководца, сразу начинается разложение. Это происходит не только в кризис, так было всегда.

73. Нужно ли благодарить сотрудников? В какой форме и как следует выражать благодарность, если сотрудники действуют в рамках должностных инструкций?

Когда сотрудник действует в рамках должностных инструкций, это и хорошо, и плохо. В принципе, такой сотрудник называется лояльным. Лояльный сотрудник – это тот сотрудник, которого можно терпеть. Его не надо увольнять, если он действует в рамках своих обязанностей, а что в его обязанности не входит, такого сотрудника не касается, это не его дело.

Если коммерческий директор идет по супермаркету, а в торговом зале на полу лежит вешалка, в его обязанности не входит поднять ее, это обязанность продавщицы. Ну и пусть лежит, может, кто-нибудь из покупателей поднимет. Так может поступить и лояльный сотрудник.

Терпеть лояльных сотрудников можно, но это не самые лучшие сотрудники. Лучше иметь приверженных сотрудников.

Приверженные сотрудники в рабочее время приносят максимум пользы для организации. Если они не знают, как

ее принести – спросят, постараются делать то, что на самом деле надо делать, потому что обязанности не всегда точно ложатся на то, что на самом деле надо делать. Иногда, в некоторых ситуациях, не надо выполнять должностные обязанности, а надо делать то, что организации полезно.

Работник может прекрасно понимать, что сейчас время выполнять не свои обязанности, а чужие, потому как что-то там «сыпется».

Благодарить сотрудников, просто хорошо выполняющих свои обязанности, надо в двух случаях:

1. Когда они выполнили ту или иную обязанность первоклассно, и это служит примером для других.
2. Когда благодарность подразумевается ритуалом. Например, подводят итоги: «Да, вы хорошо поработали!»

А в принципе благодарить надо тех, кто сделал больше того, что обязан.

74. Как научить подчиненных принимать оперативные решения и нести за них ответственность, не переноса свои обязанности на руководство?

Ситуация, когда подчиненные перекладывают ответственность на руководство, довольно типичная. Это происходит как минимум по двум причинам.

Первая причина такого перекладывания ответственности объясняется нежеланием подчиненного лишней раз напрягаться. Он приходит к руководителю с вопросом, и вопрос вроде бы по делу, но скрытый смысл его в том, что если руководитель дал ответ, то уже несет ответственность за то, что подчиненный будет следовать именно этому ответу. Эта маленькая уловка довольно традиционна для подчиненных.

Руководитель, прежде чем ответить на такой вопрос, должен поинтересоваться: «А что, вы сами ответа не знаете? А почему вы не знаете?» И подробно расспрашивать подчиненного, почему тот пришел с этим вопросом. Ну ладно, если это срочный вопрос, можно ответить, а после работы поговорить на эту тему. Если подчиненный обязан знать ответ на этот вопрос, то, стало быть, руководитель не должен

отвечать. Как минимум в этом случае подчиненный должен предложить два или три альтернативных решения этой проблемы:

– У меня вопрос вот такой: так, так или так делать?

И тогда руководитель должен спросить:

– А как, по-вашему, будет лучше поступить?

– Вот так!

– А что же вы ко мне пришли? Правильно думаете! Хотите, чтобы я за это отвечал?

Руководитель не должен попадаться на типичные уловки подчиненных, а их полно. Когда вы сами играете роль подчиненных, – а вы где-нибудь когда-нибудь их точно играли, – вы сами эти же уловки использовали, вы их прекрасно знаете. Став руководителем, их надо помнить и видеть, когда подчиненный их использует.

Вторая причина перекладывания ответственности может быть в том, что руководитель – перфекционист, и всегда старается найти более удачное решение, чем то, которое подчиненный принял самостоятельно. Подчиненный рассуждает так: «Зачем я буду сам решать вопрос? Все равно руководителю мое решение не понравится, и он все равно все перерешит!»

В этом случае руководитель должен апеллировать к себе, а не к подчиненным! Ведь когда он без особой необходимости занимается их вопросами, он не занимается своими! Иначе говоря, не справляется со своими обязанностями – подчи-

ненные это видят, да помалкивают.

75. Как создать такую систему мотивации для работников, чтобы впоследствии не стать ее заложником?

Если мы создаем какую-то систему, в которой еще не слишком уверены, то ее нельзя создавать отныне и навсегда. Она всегда должна вводиться временно. Это правило. Любая система мотивации, распределения обязанностей, что угодно – то, что не апробировано, всегда сперва вводится временно: «А там посмотрим, может, отменим, а сейчас пока давайте так!» И тогда, если вы увидели, что эта система не годится, проблемы не возникают.

Если же вы систему мотивации вводите как постоянную, а потом, под давлением реалий, ее отмените, скажут: «Как же так, вы нас обманули, обещали вот это» и так далее.

Таким же образом, если вы решили поднять нового человека в должности, поднимите его сперва как «исполняющего обязанности» – вы же можете ошибиться! В этом нет ничего страшного, зарплата у него будет такой же, как на новой должности, но исполняет он эти новые обязанности временно. Тогда, если вы увидите, что эта новая должность не по нему, никакой обиды у него не будет, если вы потом вернете

его на прежнее место.

76. В случае сбоев в работе Вы советуете «расковыривать» человека вопросами до той конечной причины сбоя, которая обусловлена его моральными недостатками – ленью, завистью, злостью, самонадеянностью, хвастовством и тому подобным. А к каким подчиненным нужно применять такую технологию – к ближнему кругу или к особенно проблемным?

В первую очередь надо «лечить» свою команду, и учить их, как им следует «лечить» остальных. Они должны этим заниматься, а не вы. А вы должны научить их это делать. Команда обычно транслирует метод решения проблем, выбранный руководством.

Почему крупные фирмы нередко работают плохо? Пото-

му что руководство, занятое решением личных проблем, работает плохо, а остальные транслируют его стиль. И получается, что болезнь, как инфекция, сразу распространяется по всему телу организации.

77. Насколько эффективна система мотивации с помощью «кнута» и «пряника», когда штат компании превышает 100 человек? Когда надо переходить от кнута и пряника к другим методам мотивации?

Есть разные технологические уровни управления, которые осваивает человек. В самом упрощенном виде – это три разных уровня.

Первый уровень – это персонифицированное управление. Мы управляем каждым своим подчиненным персонально, с учетом его индивидуальных особенностей. Функционал каждого работника фиксирован правом обычая, и неважно, лежит в каком-то ящике стола описание его должностных обязанностей, или таковое отсутствует вовсе.

Методы мотивации работников в этом случае также для каждого свои. Для одного наказание – это холодный тон, после чего он всю ночь не спит, для другого – лишение премии, для третьего – предупреждение об увольнении.

Второй уровень – это обезличенное управление, когда мы применяем правила, которым должны подчиняться находящиеся на той или иной должности или играющие ту или иную роль, то есть мы управляем не людьми, а ролями. И каждый человек знает, в какой роли он в данный момент находится. Это система рационального управления. В идеале она выражается системой пяти ясностей Сунь Цзы.

Что это за пять ясностей?

- Первая ясность – это ясность цели: куда идет компания, какого делового результата планируется достичь в прогнозируемом будущем. «Для корабля, не имеющего пункта назначения, не бывает попутного ветра!»

- Вторая ясность – ясность пути: по какому пути мы идем к этой цели, какой именно путь из известных и возможных руководство компании выбрало для достижения этой цели.

- Третья ясность – ясность правил: какие правила существуют в компании, что полагается делать в том или ином случае. Имеются в виду не те декларируемые на бумаге правила, которые никто не помнит, а реально действующие правила, которые общеизвестны, даже если и не изложены в письменном виде, и нарушение которых приводит к определенным последствиям для нарушителя.

- Четвертая ясность – ясность поощрений и наказаний: за что и как наказывают, за что и как поощряют в случаях, когда человек руководствуется упомянутыми правилами или когда их не соблюдает. При этом такая ясность должна быть

по каждому из установленных правил, иначе правило существует не реально, а лишь номинально.

- Пятая ясность – ясность образцов для подражания. Мы построили систему – замечательно, только ни один наш работник не может в нее вписаться. Значит, не работники плохие, а система плохая, нереальная. При реальной системе в компании есть работники, на которых можно указать: «Смотри, как он работает. Все у него хорошо. Претензий нет. Зарплата хорошая, уходить не собирается. Берите с него пример». Обязательно должны быть образцы для подражания!

Третий уровень – это иррациональное управление, когда мы не устанавливаем правила, которые работникам надо соблюдать, а говорим: «Вы, ребята, люди взрослые, сами все должны понимать. Кто плохо понимает, того накажу. А если спросите, как накажу, то накажу сразу же! Все понятно? За работу, коллеги!»

Это иррациональный уровень управления, то есть управление путем задания ценностей – не правил, а ценностей! Он самый эффективный. Но для того, чтобы выйти на этот уровень, надо сперва пройти предыдущие два. Это третий этаж, нельзя с него начинать строительство. Сначала надо нормально построить первые два уровня.

Если мы имеем дело не с малым, а со средним бизнесом, то для более или менее нормальной работы нельзя за-

стревать на первом уровне, иначе сам руководитель будет тем узким местом, из-за которого компания работает плохо. Он обязательно должен научиться осуществлять делегирование прав, обязанностей и ответственности. Система «кнута и пряника» в общепринятом смысле может быть эффективной только на первом технологическом уровне управления, как наиболее простом, когда руководитель лично и устно управляет каждым из своих подчиненных и имеет более или менее адекватное представление о том, что для каждого конкретного его подчиненного есть «кнут» и что есть «пряник» – ведь все люди разные!

Если начать опираться на «кнут и пряник» при численности работников свыше ста человек, о чем идет речь в вопросе, то произойдет вымывание наиболее квалифицированных менеджеров и других сотрудников, результаты работы которых сложно оценить примитивными показателями.

78. Как вырасти из формата ИП (индивидуального предпринимателя), когда технически организация переросла этот уровень, а ее руководство по-прежнему чувствует себя малым предприятием?

Понятно, что организационно-юридически такой переход не является сложным. Достаточно, чтобы бухгалтер хорошо себе представлял свои обязанности в новых организационно-правовых условиях.

Сложность в другом. Руководству нужно успешно пережить три небольших ментальных революции.

Первая революция. Нужно перейти от самоощущения «хозяина в семейном бизнесе» к «наемному менеджеру в собственном бизнесе». Это значит, надо отказаться как от «хозяйского» языка (перейти с нескромного «Я» на дружелюбное «мы»), так и от привычки сто раз на дню менять собственные правила, если таковая привычка имела место. Кроме того, надо быть готовым перестроить и систему мотива-

ции работников, переориентировав их с критерия «ежедневно заслуживать хозяйскую любовь» на критерий «успешно выполнять свои обязанности».

Вторая революция. Она связана с ростом численности персонала, когда руководителю становится неэффективно лично управлять каждым конкретным подчиненным, а надо научиться управлять ролями, а не людьми, то есть с персонифицированного уровня управления перейти на обезличенный уровень. Тут потребуются осваивать делегирование прав, обязанностей и ответственности. Если прежде хозяин (или хозяйка) хорошо знал персонально каждого своего работника, его образ жизни и семейную ситуацию, как знают приятеля, то теперь необходимо смириться с тем, что таких подробных знаний о своих работниках уже не будет.

С этим наиболее тяжело смириться женщинам-хозяйкам, поскольку женская картина мира гораздо более детальна и подробна, и, если у женщины такой картины нет, она чувствует себя неудобно. Поэтому нередко семейный бизнес не может расти в масштабе, поскольку жена под разными предлогами противится увеличению численности работников, боясь утратить возможность «держат руку на пульсе».

Третья революция. При изменении масштаба бизнеса изменяется и этическая ситуация для его руководителя. Для себя я разделяю четыре таких масштаба и, соответственно,

четыре разные этические ситуации.

1. Малый бизнес, когда руководитель в принципе может принимать справедливые решения в отношении каждого своего работника, поскольку постоянно и лично имеет дело с каждым.

2. Средний бизнес, когда руководитель управляет в основном ролями, а не людьми, и неизбежно иногда вольно или невольно поступает несправедливо по отношению к кому-либо из работников, но имеет возможность эту ошибку исправить.

3. Крупный бизнес, когда руководитель периодически оказывается неправ, нарушая интересы тех или иных работников, и не имеет возможности исправлять все свои ошибки. Ему придется смириться с тем, что в его компании всегда будут работать люди, считающие его глупым или жадным, жестоким или нечестным.

4. Государственный бизнес, когда от руководителя зависит счастье, благополучие, жизнь и смерть людей, когда он неизбежно будет оказываться причиной смерти или горя целых групп людей, ненавидящих его и по этой причине желающих перемены власти. И руководителю надо с этим смириться.

Поэтому третья революция, пожалуй, самая тяжелая, — особенно для женщин-хозяек! Придется допускать возможность ситуации, когда прав не руководитель, а подчиненный,

который хорошо справляется со своими обязанностями, даже если этот подчиненный – молодая женщина!

79. Часто при создании компании двумя партнерами в учредительных документах устанавливается вполне естественная на первый взгляд схема раздела прибыли «пятьдесят на пятьдесят». В чем ее преимущества и недостатки?

Сразу скажу, что преимуществ здесь меньше, чем недостатков!

Единственное преимущество такой схемы состоит в том, что в самом начале, когда два партнера учреждают компанию и не планируют вкладывать значительные денежные средства, а лишь необходимый по закону минимум, им сложно количественно оценить вклад каждого иначе, чем просто считать эти вклады равными друг другу, а значит, и доли должны быть равными, 50 на 50! Просто за другое разделение долей нет особых аргументов, а равное разделение выглядит дружелюбно, «по-братски», обещая надежду на дальнейшие прочные добрые отношения.

Но надежда эта обманчива! На самом деле, так заранее закладывается серьезная проблема, которая может впоследствии развалить бизнес.

Как это происходит?

В начале работы компании у нее совсем мало сотрудников, партнеры сидят в одном кабинете друг напротив друга. Оба в курсе всех дел. Это удобно: один отсутствует, другой решает вопросы. Преемственность замечательная, все хорошо.

Но вот «не повезло»: стал расти спрос, производство, богатеть стали – это проблема!

Что начинается? Штат компании растет, забот прибавляется. Вдвоем решать одни и те же вопросы уже как-то неэффективно.

Это похоже на то, когда мама жены ругается на молодых: «Ну что вы всё вместе да вместе? Вместе стираете, в магазин вместе ходите, это же нерационально! Пусть один идет в магазин, другая стирает, что вы всё вдвоем да вдвоем!» (Ну, это когда хорошая пара.)

И здесь то же самое: наши партнеры всё вдвоем да вдвоем. Но вот решили, наконец, разделить! Одному – одни задачи, другому – другие. Например, один оптовую торговлю курирует, другой – розницу. Или один – технические вопросы, другой – экономические.

Разделились и видят, что это – очень мудро, хорошо. Ну и по разным кабинетам разъехались, чтобы не мешать друг

другу, и секретари у них теперь разные. И теперь потихонечку подчиненных начинают делить, получаются две команды. Но мы вместе работаем, вместе празднуем – все замечательно!

Но наступает день, когда подчиненные одного партнера начинают жаловаться на другую команду: что-то не додали, что-то не сделали, ошибку на нас перегружают! Собственник-куратор вначале жалобщиков останавливает: «Ребята, мы одна фирма, давайте жить дружно. Перестаньте на них жаловаться, решайте сообща!» На какое-то время все опять становится хорошо.

Но когда ему двадцать восьмой раз идут жаловаться, он понимает, что надо коллеге-партнеру уже что-то сказать! Тот отвечает: «Да, хорошо! Разберусь!» Разобрался: «Оказалось это твои, а не мои!» В общем, получается «твои – мои», «свои – чужие», начинается сперва конкуренция, а потом уже недоверие и неприязнь. Подчиненные растаскивают партнеров в разные стороны, местный патриотизм свой демонстрируют!

И с этого момента начинаются разногласия, развал, и пошло-поехало. Не надо было богатеть! Если у вас прибыль делится пятьдесят на пятьдесят, живите скромно.

Выхода два: или вовремя разделить, пока не началась настоящая вражда, или договориться раз и навсегда, кто из партнеров главный, а кто – его подчиненный, или кто старший партнер, а кто – младший.

Когда в свое время мы с приятелем регистрировали фирму в Калифорнии, юрист спросил нас:

– Ребята, как вы делите доли?

– Ну, пятьдесят на пятьдесят...

А он предложил:

– Нет, давайте так: пусть у одного будет пятьдесят один процент, у другого сорок девять.

– А что, закон запрещает пятьдесят на пятьдесят?

– Нет, не запрещает, но тогда обращайтесь к другому юристу. Мне мертворожденное дитя неинтересно!

Пожалуй, единственный случай, когда конструкция «пятьдесят на пятьдесят» может быть прочной, – это когда партнеры изначально как личности не равны: один – явный лидер, другой – явный ведомый.

80. Как сотрудничать с руководителем-самодуром, от которого все зависит и который не делегирует или не умеет этого делать?

Человечество уже ответило на этот вопрос. Надо либо прогибаться, либо уходить. Вот и всё. Выбор очень простой. Не надо мудрить, что, мол, я буду с ним работать, не прогибаясь. Тогда будет хуже. Это его компания, он руководитель.

Но иногда причина такого диагноза не в том, что руководитель – самодур, а в том, что подчиненный слишком умный. Есть одна вещь, которую не понимают многие работники, особенно работники креативные, умные и хорошие. Им руководитель как раз и может показаться самодуром, дураком и тому подобным. Глупому работнику руководитель редко кажется дураком – только если руководитель совсем уж обгоняет работника в этом плане.

А что случается с умными, хорошими работниками? Они часто путают интересы владельца с интересами его компании. Если владелец недалёковидный, он ведет себя эгоистично, узко понимая свои интересы. Если он дальновидный, то его интересы начинают совпадать с интересами коллектива,

потому что он заинтересован в хорошем коллективе, чтобы у всех была перспектива, чтобы развивались, и так далее. Но, тем не менее, любой владелец преследует свои интересы.

Есть, конечно, такие владельцы, вроде князя Мышкина в романе Достоевского «Идиот», которые заботятся о коллективе больше, чем о себе. Бывают такие чудеса, но это исключения, не будем их обсуждать.

А что это значит: «владелец преследует свои интересы»? Он хочет себя реализовать. Отнюдь не всегда владельцу важны только деньги, прибыль и тому подобное, ему еще важна самореализация – реализовать свой потенциал, в том числе управленческий потенциал. Он хочет считать себя хорошим руководителем, а то и выдающимся. Это нормальное желание? Нормальное. И вот мы должны понять маленькую вещь.

Проведем мысленный эксперимент. Предположим, вы – писатель, пишете романы, рассказы, но писатель молодой, еще неизвестный, но не без способностей. Пока рано называть вас талантливым или гениальным, но вы определенно способный писатель. Даже парочка книжек есть. Вам тридцать лет, у вас все еще впереди. И вот вы знакомитесь с каким-то старичком – допустим, оказались в самолете в соседних креслах. В разговоре выясняется, что этот старичок тоже пишет. Но он не публикуется, он все в стол пишет. У него есть некий роман. А сейчас он летит умирать, и хочет умереть на родине, поэтому ему главное долететь, а там уже все остальное. И он говорит: «Ну, вот вы писатель, а у ме-

ня вот роман. Пока летите, почитайте. Нам еще десять часов лететь». Вы полистали-полистали рукопись, и видите: роман захватывает с первой страницы, пятьдесят страниц прочитали – не оторваться, язык замечательный. Ясно, что это роман века. Ваш попутчик говорит: «Могу вам подарить. Опубликуйте под своим именем, станете известным писателем. Мне это все уже ни к чему!»

У вас есть выбор. Вы понимаете: это произведение – совершенно другой уровень, чем то, что вы пишете. У вас настолько адекватная самооценка, что вы можете это понять. У вас есть альтернативы: либо под своим именем издать, либо же отказаться. Я так понимаю, что вы не готовы под своим именем издавать, поскольку с той же минуты умрете как писатель, и ничего уже писать не станете!

Так и руководитель: он хочет реализоваться как личность. И когда он сталкивается с тем, что менеджер предлагает что-то уж слишком замечательное, – гениальное решение, например, – у него возникают сложные чувства. Одно дело, если подчиненный предлагает это в рамках исполнения своих обязанностей. Тут уровень другой. Да, на своем уровне вы можете предлагать и реализовывать гениальные решения, но, когда решение настолько серьезное, что захватывает судьбу фирмы в целом, руководителю становится как-то некомфортно.

Ведь если в результате реализации вашей гениальной идеи компания вырвется далеко вперед, то получится, что это не

собственник как руководитель такой замечательный, а это ему его менеджер такой подарок сделал.

С этими чувствами руководителя менеджер должен считаться и быть скромнее в своих «подарках».

Конечно, многие руководители примут такой подарок как должное, но это не означает, что в глубине души они не будут испытывать ревности. Просто болевая точка у них в другом месте!

Некий китайский император после трех безуспешных попыток взять один город послал к его стенам армию под руководством своих полководцев. В те далекие времена во главе каждой китайской армии обычно стояли два полководца – первый и второй, заместитель первого.

Эти полководцы хитростью выманили защитников из города и разбили их. Город оказался незащищенным, и оставалось просто войти в него. И вдруг первый полководец говорит второму:

– А теперь разворачиваемся и уходим домой.

Тот спрашивает:

– Почему? Мы же почти все сделали. Остается только занять город.

– А ты подумал о том, что почувствует император, когда он три раза безуспешно пытался взять город, а мы, такие умные, взяли? Что он почувствует? Если хочешь остаться в живых, не надо так рисковать!

Они вернулись.

Император спрашивает:

– Ну как?

– Если даже Вы, Ваше Величество, трижды не смогли взять этот город, что же могли сделать мы, простые смертные! У нас ничего не получилось!

Император опустил голову и ничего не сказал.

Любой полководец, одержавший блистательную победу, возвращаясь домой, должен подумать, как ее объяснить. Он может объяснить победу удачей, стечением обстоятельств, чем-то еще, но только не своей мудростью, не своим замечательным решением, если он не хочет быть обвиненным в заговоре и угодить в тюрьму в лучшем случае. Эта схема очень ярко проявляется на войне, но она имеет место и в бизнесе. Вот этого многие люди не понимают: надо щадить первого руководителя, не быть нескромно хорошим, надо просто хорошо исполнять свои обязанности.

А если ты уж слишком замечательный и перспективный – открой свою фирму и реализуйся там! Либо ты должен упаковать свои идеи так, чтобы было понятно, что ты ни в коей мере не претендуешь на стратегическое со-руководство компаний.

Макиавелли, разбирая отношения государя с советниками, задал вопрос на обсуждаемую нами тему: «Откуда протекает мудрость советов, которые дают руководителю? От мудрости советчиков? Или от мудрости руководителя?» И ответил: «От мудрости руководителя, а не советчиков». По-

тому что если руководитель не мудрый, а советчиков много, то он запутается в советах. Если советчик один, то немудрый руководитель может не воспользоваться этим советом, не оценить его.

Умение оценить совет – иногда большее искусство, чем родить совет. Многие из нас такие креативные, что могут сразу родить 28 советов. Среди них точно может быть один замечательный. Но руководитель – тот, кто может выбрать из этих советов самый замечательный.

А вот подчиненный, чей совет руководитель принял на вооружение, может нескромно приписывать себе все заслуги, если один из его советов был принят и оказался удачным.

81. Должен ли руководитель брать советников ниже себя по уровню?

Нет, не должен!

Подчиненные – это глаза, руки, ноги, уши руководителя и даже его мозг. Но сам руководитель – личность. Он должен брать тех подчиненных, которые не конкурируют с ним – я имею ввиду не стремление конкурировать само по себе, а конкуренцию по своим качествам. То есть следует брать таких подчиненных, которые дополняют руководителя, и в тех направлениях, в которых подчиненные его дополняют, они должны превосходить руководителя!

Зачем мне подчиненный, который ничего не умеет делать лучше, чем я? Если я даже пол подметаю лучше него!

82. Какую стратегию поведения выбрать, если подчиненный ранее являлся Вашим руководителем?

Я понимаю, это вопрос тяжелый. В свое время я сделал одну ошибку, и сначала расскажу о ней, а потом скажу, что делать.

Когда-то я работал в одной лаборатории в городе Тарту, руководителем которой был эстонец. Я тогда представлял нашу лабораторию в другой организации в Таллинне, в ней же формально и числился.

Мы с моим руководителем не сошлись во взглядах на некоторые научные концепции – точнее, разошлись. настолько разошлись, что он даже написал письмо, чтобы меня уволили, потому что он научный конфликт воспринял как личный. Я всегда разделяю роли и могу по какому-нибудь поводу негодовать, а в следующую секунду уже говорить совсем о другом. Другая роль – другое поведение. Но многие не разделяют роли и переводят ролевой конфликт в личный. Вот и этот мой руководитель относился к людям такого типа; он был умным, но эмоциональным человеком, и я уважаю его до сих пор. Но факт остается фактом: он написал письмо, чтобы меня уволили. И получил ответ: «Он вам не нужен, а нам нужен!» Меня не уволили.

Прошло много лет, и этого человека исключили из партии. Раньше это было очень серьезным наказанием. Случалось, что после исключения из партии некоторые люди кончали жизнь самоубийством, считая, что это ставит крест на их карьере на всю оставшуюся жизнь! Исключили его из партии по политическим причинам – в то время в Эстонии начинало активизироваться движение за свободу и независимость.

Я работал в это время уже совсем в другой, третьей организации руководителем одного из ее подразделений. Вдруг вызывает меня директор и говорит:

– Вот такое дело. Тут есть один ученый, исключенный из партии. Есть задача – взять его как-то на работу. Возьмете в свое подразделение? Сразу скажу, что имеете право отказаться, я пойму!

Я сразу понял, что речь идет о моем бывшем руководителе, и тут же согласился, иное решение казалось мне безнравственным.

Взял. Сразу почувствовал неудобство загружать его работой, поручать что-то свое – у него были какие-то идеи, вот и пусть их реализует, подумал я. У меня хватит работоспособности покрыть его пребывание в моем штате финансированием, даже если он будет просто бездельничать. Больше всего я боялся показаться человеком, который хочет отыграться на своем бывшем руководителе за прошлый конфликт. Боялся не проявить благородство.

И он, по существу, бездельничал какое-то время.

У меня случился большой персональный конфликт с одной дамой в министерстве, которая была основным заказчиком для организации, в которой я в тот момент работал. Конфликт был настолько сильным, что она отказалась принимать меня и подписывать со мной договоры и акты о выполненных работах. Вместо меня к ней ходил мой директор. Меня это несколько не огорчало – скорее, удовлетворяло.

Вдруг мой бывший руководитель приходит ко мне с идеей:

– У нас тут новая система вводится во всем министерстве, давай сделаем обследование аппарата министерства, готовы ли сам аппарат министерства эту новую систему принимать!

– А кто будет обследовать? – спрашиваю я.

Он отвечает:

– Я.

– Ну хорошо. А ты уверен?

– Да, да все нормально сделаю, не волнуйся.

Ладно, думаю, хорошо, теперь хоть работать будет. Меня, конечно, это немного смущало: чего лезть с обследованием в министерство-то, в частности, и к этой высокопоставленной даме! Но так или иначе, подписали мы на эту работу договор, и я на время забыл о ней, своими делами занялся.

Наступает время отчитаться за первый этап работы. Если не сделали, то и все мы премию не получим.

Я его спрашиваю о результатах работы. Он отвечает, что

их нет.

— А что ты успел сделать?

— Ничего, — говорит он.

— Совсем ничего?

— Совсем ничего! — твердо отвечает он.

— И что мы теперь будем делать?

— Не знаю!

Ну, тут я понял: где сядешь, там и слезешь! Мне пришлось написать отчет о якобы проделанной работе, хотя мы ничего не делали. Но я написал, что мы провели обследование путем визуального наблюдения, аудиального и так далее. Грубо говоря, ходили, смотрели и сделали выводы. А начинался отчет так: «Хотя наш договор не предполагает какой-либо отчетности (а он как раз предполагал!), я считаю своим долгом все-таки предоставить ее министерству». И дальше на десяти страницах — критика аппарата министерства. Эта стратагема называется «Красная тряпка»: чтобы бык на тебя не налетел, надо рядышком красную тряпочку показать. В министерстве стали возмущаться критикой и не заметили, что их никто не обследовал.

Кстати, тут не надо было быть особенно мудрым и обследование проводить, чтобы понять, как плохо они там работают. Это отвлекло: в результате я оказался «плохим», но премию мне дали, коллективу тоже дали, все было в порядке.

Что же произошло? Я испугался выглядеть в своих глазах неблагородным и проявил к своему бывшему руководителю

слишком большой пиетет. Это было большой ошибкой с моей стороны.

Перехожу к ответу на вопрос.

Надо сразу перейти на ролевые отношения – немедленно, с первой минуты. Идеально, если у вас есть возможность своего бывшего руководителя подчинить не себе, а своему заместителю или кому-то еще. Эта ситуация похожа на ситуацию с родственниками, когда они работают с вами в качестве ваших подчиненных. Возникают аналогичные проблемы, но решаются они легче, чем в случае с родственниками. Ваши отношения с родственниками – навсегда, а с бывшим руководителем они могут быстро закончиться.

На самом деле почти любой бывший руководитель в глубине души понимает, что он больше не руководитель. У него только одно внутреннее желание: да, я буду твоим подчиненным, только сохрани мое лицо, сделай это тактично, мягко. Поэтому форма отношений должна быть уважительная. Форма – более уважительная, но содержание уважительным быть вовсе не должно. Оно должно быть деловым, стандартным!

Когда в одной притче китайский полководец рубил за провинность голову своему другу, он рубил и плакал. Плакал – потому что друг, а рубил – потому что тот заслужил. Вот надо рубить и плакать! Не рубить, а только плакать – неправильно. Рубить и не плакать – тоже неправильно.

83. Один из Ваших принципов гласит: «Делай не человеку лучше, а человека лучше».

Но ведь всегда есть риск испортить (а то и разорвать) отношения в процессе такого «улучшения». Как быть с этим?

В любой деятельности есть риски. Вот вы хлеб режете – можете порезаться. Означает ли это, что хлеб не надо резать? Надо. Можно проявить неосторожность, глупость, бестактность в любом виде деятельности, не только в этом. Ну так не надо их проявлять, надо аккуратнее, «тщательнее», как говорил Михаил Михайлович Жванецкий.

84. Как правильно наметить дату смерти? Какие для этого есть инструменты?

Инструменты – собственные представления в вашей картине мира о вашем здоровье и возрасте с учетом существующего уровня развития медицины и прогноза ее развития в будущем. Надо наметить самую оптимистичную дату и к ней еще немного прибавить!

85. Какой стиль управления Вы считаете более эффективным: авторитарный, демократический, либеральный или попустительский? И почему?

Руководитель, который не умеет владеть любым из этих четырех стилей – несовершенен! Различные ситуации – рутинные, творческие или кризисные, различные подчиненные – недисциплинированные, самостоятельные или трудоголики – требуют разных стилей управления, поэтому и надо всеми ими владеть!

В серьезных, кризисных ситуациях надо брать все управление на себя, надо становиться авторитарным. В ситуациях, когда надо создавать что-то новое, чтобы породить креативность в людях, не надо быть авторитарным. И так далее. Не надо быть однобоким. Всякая вещь хороша на своем месте!

86. Одна из ценностей Таллиннской школы менеджеров гласит: «Выбирай горизонтальную карьеру». Почему должен быть именно такой выбор?

Что такое горизонтальная карьера? Вертикальная – это должности, звания, деньги, то есть те достижения человека, которые принимаются обществом.

А горизонтальная карьера – это развитие профессиональных навыков и углубление знаний.

Общество, если у человека нет справочки о том, что он умеет делать, не обязательно его умение принимает за факт!

Почему горизонтальная карьера лучше вертикальной?

Модель такая. Вот яблочко на ветке: ориентироваться на вертикальную карьеру – это значит подпрыгивать, пытаясь его достать. Ориентироваться на горизонтальную карьеру – это значит расти, расти, пока яблочко не окажется на уровне руки: захотел – взял, не захотел – не взял.

Так надо относиться и к должности: не стремиться получить более высокую должность, а расти, пока тебе ее не предложат, пока не «позовут на царство»!

87. Насколько отличаются люди, хорошо различающие твердое и пустое, от других людей? Какова их роль в обществе? Не слишком ли они себя неуютно чувствуют в нашем безалаберном мире?

В древние времена судьба государства зависела от первого руководителя; сейчас она тоже зависит от него, но, на самом деле, не очень сильно. Уж слишком все забюрократизировано и оглобализировано!

А что значит «судьба государства»? Это значит, что его сотрут с лица земли, если первый руководитель совершит какие-то ошибки. Древний менеджмент, с точки зрения персонального мастерства, находился на более высокой ступени развития, чем современный, потому что цена ошибки была гораздо более высокой. Подобным же образом, когда в 1990-е годы в нашей стране параллельно существовали криминальный и некриминальный сектора экономики, и качество управления в криминальном секторе было выше, так как цена ошибки была очень высокой. Там люди обучались отличать твердое от пустого.

Читал я как-то сочинения известного русского террориста Бориса Савинкова (он был и писателем тоже). Савинков открыл мне глаза вот на какой вопрос.

До того, как я читал его, я задавался внутренним вопросом. Я знал, что в русском терроре XIX века принимали участие не только «отвязные» безответственные молодые люди, а еще и гимназистки, «тургеневские барышни». Они «составляли порошки» – готовили взрывчатые смеси для бомб.

У меня был вопрос: как могли сочетаться их воспитание, их трепетный романтизм с готовностью участвовать в убийстве?

После того, как я разработал концепцию твердого и пустого, частично заимствовав у Сунь Цзы и переработав его понятия «пустого» и «полного», относящиеся к наполненности местности войсками, я стал смотреть на многие тексты другими глазами, вспомнил в том числе и Савинкова. Он рассказывал об одном случае (я могу неточно пересказать его здесь, так как читал об этом очень давно), когда бригада террористов приехала в один из российских городов с целью убить губернатора взрывом бомбы.

Один из них докладывал руководителю примерно так:

– Я шел по улице, а по другой стороне шел мой бывший однокурсник. Года три назад учился с ним в университете.

– А он вас видел?

– Трудно сказать. Вот я его видел, а он – может, видел, может, нет.

Руководитель сказал:

– Все срочно собираемся и уезжаем из этого города года на два. Потом вернемся и хлопнем этого губернатора.

Это и есть предельное различие твердого и пустого. Террористический акт – он ведь либо получился, либо нет. Это не дом построить: вроде бы построили, да не достроили, вроде построили, да фундамент поплыл, – то есть нет конечного результата. Террористический акт – это значит, что губернатор либо жив, либо мертв. Вот это ясное понимание, получилось или нет, рождает всю цепочку твердого и пустого. Если где-то пустое – не получится. Это хороший практик: либо да, либо нет, либо планку взял, либо она свалилась. Такие вещи – когда нужен точный показатель – сильно учат людей. Либо – да, либо – нет! Либо да – не 90 процентов, не 80, а только 100 процентов, – либо ноль.

Так почему террористы уехали? А вдруг одного из них видел его бывший однокурсник? А вдруг он потом в компании расскажет, кого он видел? Да еще какие-нибудь подробности добавит про его отвагу и нетерпимость к несправедливости. А в компании может оказаться полицейский осведомитель. Тот доложит, что в городе появился подозрительный человек. Полиция не дремлет, группа ей известна. Раз она объявилась в городе, значит, ее надо ловить, а губернатору обеспечить особую безопасность. Вот и все.

Тот, кто рассказал руководителю о случившемся, понимает разницу; другой бы не доложил: ну, видел, и что тако-

го! Эти люди – террористы, они отличают твердое от пустого не так, как обыватели. Обыватели для них – дети в песочнице, неполноценные люди, которым природа дала возможность четко работать, а они не умеют, не используют природный дар. Для террористов обычные люди – это биомасса, которую необязательно убивать, но ценить ее тоже не стоит. Это одно соображение.

В те времена была популярна концепция «героя и толпы». Вот они – герои, а это – толпа. Когда мы проходили это в школе, нам не объясняли, почему их считали героями. А их считали героями потому, что это социальные технологии разных уровней: у одних – взрослая (у «героев»), у других – детская (у толпы). Это надменное превосходство возникало не потому, что те люди себя записали в превосходные, а потому, что они умели то, чего не умели другие.

Нечто подобное характерно и для представителей спецслужб. Для них остальные люди – тоже биомасса. Их учат качественно действовать, точно исполнять, организовывать. Если да, то да, если время 8:17, это не 8:15, и так далее. Остальные люди для них – биомасса, поэтому спецслужбы, если дело требует, не жалеют людские жизни: они считают, что обычные люди свои способности, данные им природой, развивать не стали, так «недоразвитыми» все и выросли.

Вторая составляющая – когда люди различают твердое и пустое, то видна каждая деталь, каждая проблема, событие и тому подобное. Женщины в этом смысле превосходят

мужчин, они лучше различают пустое и твердое на бытовом уровне, мелочи лучше видят, поэтому событий в жизни женщин больше, чем в жизни мужчин. У мужчин событий мало: учился, женился, умер. А у женщин каждый день по двадцать событий. Поэтому мужчин раздражает, когда женщина за рулем, включив указатель поворота, сразу начинает поворачивать: мужчинам кажется, что она включила поворотник слишком поздно – только показала поворот, и сразу повернула! А для женщины это – не слишком поздно. Прежде чем она повернула, в ее мире произошло множество событий: включив поворотник, она увидела, что химчистка закрыта, что знакомая женщина, которая всегда в это время здесь с рыженькой собачкой прогуливалась, сегодня идет без собачки – к чему бы это? И уж только потом она повернула!

Это просто другой ход социального времени. У террористов или спецслужб – это, в некотором смысле, особые люди, – у них жизнь насыщена множеством событий. А что это значит? Значит, что жизнь кажется им интересной.

Вот представьте себе ситуацию: воры забрались в ваш дом через форточку и что-то утащили. Скажите, будет вам скучно в этот день? Не будет. Да, будет плохо, но не скучно. Вы будете обсуждать случившееся, кому-то звонить, что-то будет происходить. Так вот у них, у этих «особых людей», нескучная жизнь, а у других людей скучная, даже у тех, кто из этических соображений решил отползти от террористической группы. Отползет в «детский сад» – в обычную жизнь

– но там скучно, долго он там не задержится. С товарищами было интересно, каждую секунду случались какие-то события, обсуждения, умные разговоры, точные технологии, многослойные решения, длинные цепочки. А здесь все только доживают – пойду обратно в террористы!

Вот эти два мотива и толкали гимназисток в террористки, помимо рассуждений о справедливости:

1. ценна геройская жизнь товарища и не ценна жизнь обычных людей, толпы;
2. среди героев – интересно, в толпе обывателей – скучно, да и недостойно общество последних «взрослого» человека.

88. Что делать, когда тебя неоднократно куда-то зовут, а ты не хочешь идти?

Надо говорить: «Да, но...». Запомните, нет лучшего способа поддерживать с людьми хорошие отношения и двигаться по своей траектории, чем всегда говорить: «Да». Но при любом «Да» говорить «но», и дальше излагать свои условия. Чтобы не вы отказывались, а от вас отказывались. Когда вы отказываете людям, это нехорошо: даже если человек понимает и принимает аргументы вашего отказа, у него обычно остается неприятный осадок. А когда вы ставите «но», человек не согласен, он вам отказывает, он чувствует, что он вам отказал. Это очень просто.

У вас же есть такие условия, при которых вы бы согласились пойти туда, куда вас приглашают, обязательно есть такие условия. Например, «Да, если мне по работе будет положен ковер-самолет или скатерть-самобранка. Пойду – не вопрос!» Нельзя вести переговоры и думать: отказать или не отказать? Повысьте планку, и всё.

89. Что такое мораль, что такое нравственность, что такое этика?

В разговорной речи мы часто сливаем эти понятия в одно. Есть точные определения каждого из этих понятий – возьмите энциклопедию, посмотрите. Там люди думали, решали, как лучше написать об этом. Там длинные статьи. Пожалуйста, пользуйтесь этим.

Я не буду вдаваться в определения, которые не имеют практической ценности.

Есть определения, которые имеют практическую ценность – будет другое определение, наука станет развиваться в другом направлении! А есть определения, которые являются умственными упражнениями, которые никакой практической ценности фактически не имеют. Язык – прерогатива народа. Когда пытаются объяснять, что значит определенное слово, в то время как в языке оно иначе используется, и говорят: «Нет, оно вот не такое, а такое», – это упражнение ума, ничего больше.

90. С кем стоит и с кем не стоит советоваться? Или любой лишний совет никогда не помешает?

Есть ситуации, когда надо советоваться, и есть ситуации, когда не надо советоваться.

Надо уметь советоваться: иметь для этого скромность, чтобы выслушать советы, и надо иметь решительность, когда советоваться не надо, а надо действовать!

Кто умеет только одно, тот неполноценен как руководитель. Надо уметь и то, и другое.

Макиавелли советовал государям относиться к советам так:

- советоваться не со всеми, а со специально определенными людьми;
- и чтобы они советовали только по тем вопросам, по которым ты их спрашиваешь, и не давали советов по вопросам, по которым их не спрашиваешь;

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.