

ГАЛИНА ЖУКОВА

Управление под микроскопом

70 ПИСЕМ РАССЫЛКИ



Галина Жукова

Управление под микроскопом

70 писем рассылки

Издательские решения
По лицензии Ridero
2020

УДК 004
ББК 32.973
Ж86

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Жукова Галина

Ж86 Управление под микроскопом : 70 писем рассылки / Галина Жукова. — [б. м.] : Издательские решения, 2020. — 448 с.
ISBN 978-5-4498-1141-7

Эта книга — сборник из 70 писем рассылки «Управление под микроскопом». В них автор накладывает свое понимание теории В. Тарасова на разные истории и ситуации.

**УДК 004
ББК 32.973**

12+

В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-4498-1141-7

© Галина Жукова, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Письмо 1. Теория и практика управления	8
Письмо 2. Быть или казаться	13
Письмо 3. Быть или казаться — 2	16
Письмо 4. Быть или казаться — 3	20
Письмо 5. Быть или казаться — 4	22
Письмо 6. Быть или казаться — 5	27
Письмо 7. Управленческие фишки режиссеров	31
Письмо 8. Управленческие фишки режиссеров — 2	38
Письмо 9. Управленческие фишки режиссеров — 3	46
Письмо 10. Управленческие фишки режиссеров 4	51
Письмо 11. Управленческие фишки режиссеров — 5	58
Письмо 12. Управленческие фишки режиссеров — 6	67
Письмо 13. Управленческие фишки режиссеров — 7	75
Письмо 14. Управленческие фишки режиссеров — 8	84
Письмо 15. О силе и слабости, или кто пойдет гулять с собакой	92
Письмо 16. Читали ли коммунары Макаренко произведения Сунь-Цзы?	100
Письмо 17. Легко ли быть партнерами в бизнесе	106
Письмо 18. Этика и бизнес	112
Письмо 19. Еще раз о наказаниях	120
Письмо 20. О левых сделках и откатах	126
Письмо 21. О левых сделках и откатах. Часть 2	132
Письмо 22. Приемы управленческой борьбы «от Гамлета»	141
Письмо 23. Захват в управленческой борьбе	151
Письмо 24. Уроки «Венецианского купца». Часть 1	156
Письмо 25. Уроки «Венецианского купца» ч.2	168
Письмо 26. Уроки «Венецианского купца» ч.3	181
Письмо 27. Уроки «Венецианского купца» ч.4	195
Письмо 28. Типичные ошибки начинающего руководителя	204
Письмо 29. Типичные ошибки начинающего руководителя. Часть 2	218

Письмо 30. Типичные ошибки начинающего руководителя.	
Часть 3	229
Письмо 31. Управление по доктору Хаузу	236
Письмо 32. Управление по доктору Хаузу – 2	245
Письмо 33. Учитель музыки и «ролевой треугольник»	251
Письмо 34. Признавать ли руководителю свои ошибки	258
Письмо 35. «Удар» по картине мира	261
Письмо 36. Переговоры «под микроскопом»	266
Письмо 37. Доля в деле	270
Письмо 38. Русские уроки японских коанов	273
Письмо 39. Этично ли «уводить» клиентов?	284
Письмо 40. К вопросу о точности ходов в переговорах	296
Письмо 41. Видеокурс в открытом доступе	304
Письмо 42. Картина мира и искушение алиби	305
Письмо 43. Воспитание тинэйджеров	309
Письмо 44. Кто виноват или что делать? Как сформулировать претензию?	321
Письмо 45. Прагматическая логика против формальной логики. Кто победит?	332
Письмо 46. Конкурс вопросов Владимиру Тарасову	342
Письмо 47. Курс «Область ближайшего развития»	350
Письмо 48. Еще один ответ В. Тарасова	355
Письмо 49. 2010. Большая цель	359
Письмо 50. Запись вебинара «8 ступеней управления»	361
Письмо 51. Экология увольнения	362
Письмо 52. К вопросу об увольнениях	367
Письмо 53. Увольнение как высшая мера наказания в фирме	373
Письмо 54. Не достоин власти	376
Письмо 55. Крестьянин, у которого была лошадь	377
Письмо 56. Рефлексия в управлении	381
Письмо 57. Отложенные технологии	384
Письмо 58. Братья Карамазовы – или еще раз об искусстве говорить себе правду	387
Письмо 59. И снова «Братья Карамазовы»... ..	394

Письмо 60. 24 умения менеджера	400
Письмо 61. Уроки этики обмана от Доктора Хауса	401
Письмо 62. Уроки Крестного отца, часть 1	404
Письмо 63. Читаем книги Валентина Пикуля, ч.1	405
Письмо 64. Читаем книги Валентина Пикуля, ч.2	411
Письмо 65. Как люди принимают решения	416
Письмо 66. В чем же проблема	421
Письмо 67. Управление с помощью вопросов	422
Письмо 68. Взятки существовали всегда?	427
Письмо 69. Дорога к жизни	438
Письмо 70. Половина зузы	441
ПОСЛЕСЛОВИЕ	444

ПРЕДИСЛОВИЕ

Здравствуйте, уважаемый читатель.

Меня зовут Галина Жукова.

Я директор школы переговоров Ринг.

Автор сценарного подхода к переговорам.

Перед вами — сборник моих писем из рассылки «Управление под микроскопом» 2008—2012 гг.

В них я накладываю свое понимания теории В. Тарасова на разные истории и ситуации.

Письма расположены в том порядке, как были написаны и отправлены подписчикам. Из изменений — вырезаны неактуальные ссылки и организационная информация.

Если письма вам понравятся — подпишитесь на продолжение рассылки на сайте peregovorshiki.ru

*Приятного чтения,
Галина Жукова*

.

ПИСЬМО 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

В нашем разглядывании «под микроскопом» управленческих ситуаций мы будем исходить из того, что управление — это больше искусство, чем наука. Хотя некоторые научные элементы в управлении тоже имеются.

Чем отличаются наука и искусство (с практической точки зрения)?

1. Достижения науки накапливаются из поколения в поколение, и средний ученый сегодня знает больше, чем самый гениальный ученый прошлого. Упрощенно можно сказать, что это теория.

2. Достижения искусства накапливаются только в течение жизни одного мастера, и не передаются следующим поколениям, поэтому имеет смысл изучать лучшие произведения управленческого искусства древних мастеров. Упрощенно будем считать, что это практика.

Давайте посмотрим на древнекитайском примере, чем отличается наука и искусство, в данном случае более конкретно — теория и практика.

Один из первых «теоретиков» управления — известный полководец древнего Китая Сунь-цзы, автор популярного и не утратившего актуальность и в наше время трактата о военном искусстве.

Однажды Сунь-цзы решил наняться на работу полководцем к одному князю. И принес ему в качестве «резюме» свой трактат.

Князь прочитал тракта и говорит:

— Я прочитал все главы твоего трактата. Замечательный трактат. Но, знаешь, друг мой, теория — это одно, а практика — другое. Ты не мог бы мне на практике показать, как ты владеешь искусством управления войсками?

— Могу, — отвечает Сунь-цзы.

— А какое тебе для этого нужно войско? — спрашивает князь.

— Любое, — отвечает Сунь-цзы.

— Ах, любое — говорит князь. — Возьми тогда мой гарем.

— Хорошо. Гарем, так гарем.

В гареме было 180 женщин. Он их построил на плацу. Разделил на две части — по 90 человек в каждой. Выбрал из каждой группы по одной женщине и сказал:

— Вы — офицеры. Я — полководец. Остальные — солдаты. Я даю команду офицерам, офицеры дают команду солдатам, а солдаты команду выполняют. Это армия. Команды выполнять обязательно. Команды будут такие. Две простые и одна сложная. Простые — направо (это вот так) и налево (это вот так), и одна посложнее — кругом, это вот так. Начинаем с простых команд.

И скомандовал — налево

Офицеры подумали, что-то сказали, но ничего не произошло.

— Так, — говорит полководец. — Команда не выполнена. Это армия. Здесь не только команды надо выполнять, но и строгие наказания за невыполнение. Я объясняю еще раз — две команды простых, одну сложную.

Он еще раз повторил объяснение и командовал — налево.

Офицеры, смеясь, отдали команды.

Солдаты повернулись кто налево, кто направо, а кто и вовсе от смеха сел на траву.

Он говорит:

— Опять ничего не получилось. Я виноват? Нет, я не виноват. Я все понятно объяснил, даже повторил объяснение, я предупредил о наказаниях.

Солдаты виноваты? Честно говоря, нет. Почему? Потому что офицеры отдали команды так, как если бы эти команды не надо было выполнять. Словами они сказали одно, а интонацией — другое. Когда два приказа идут вразрез — что бедный солдат может сделать? Ничего не может. Виноваты офицеры. Отрубим им головы.

Князь заволновался.

— Слушай, я вижу, ты хороший полководец. Не будем рубить голов.

А Сунь цзы говорит:

— Нет, князь. Я не могу служить у князя, у которого полководец, чьи приказы не выполняются. То, что я полководец — это частность. Но если у князя такой полководец, чьи приказы не выполняются, армия будет разбита, всех завоюет противник, казнят, и я пострадаю. Поэтому я не пойду ни полководцем, ни конюхом к такому князю, у которого такой полководец, чьи команды не выполняются.

Офицерам отрубили головы, поставили новых, и стало получаться.

Князь махнул рукой: да, теория — это одно, а практика — другое.

Мы сейчас не будем подробно разбирать этот эпизод, мы это сделаем позже, когда познакомимся с некоторыми основными понятиями концепции управления Владимира Тарасова.

Пока я расскажу случай, в котором меня посетили ощущения, подобные тем, что испытывали солдаты, получая противоречивые приказы от офицеров.

Я должна была лететь на семинар, и перед отлетом купила аудиоплеер, чтобы слушать в дороге аудиокниги.

Мы сели в самолет, выслушали по радио стандартные приветствия и просьбы (выключить мобильные телефоны и пр.). Стандартно народ на это, в основном, никак не отреагировал.

Раньше я плеером в самолете никогда не пользовалась, а сейчас он у меня лежал на коленях, и я с большим удовольствием продолжала его слушать.

Подошла стюардесса и предложила отключить плеер. И пошла дальше, не дожидаясь моей реакции.

Я машинально выключила плеер. И задумалась. Меня тревожили непонятные чувства — с одной стороны, мне хотелось слушать дальше (книга очень уж интересная). С другой — не хотелось нарушать правила безопасности.

Но есть правила, которые мы точно не нарушаем. Их не так много.

А есть правила, которые мы только и делаем, что нарушаем. Т.е. сложилось право обычая — нарушать те или иные правила.

И бывают ситуации, когда правило озвучено, но непонятно, действительно ли его надо соблюдать.

Сомнения в необходимости соблюдать правила возникают тогда, когда непонятно, зачем это правило, и есть подозрения что это никому не нужная формальность. Когда словами говорят одно, а интонацией, реальным поведением — другое.

Потому что, если бы действительно для безопасности полета надо было выключать всякую технику, то уж стюардессы позаботились бы этом более тщательно.

А так получается — **правило озвучено, но технологии его обеспечения никакого нет**. И стюардесса произнесла просьбу выключить плеер с такой интонацией, **как будто этого можно и не делать**.

В тот момент я очень мощно прочувствовала состояние подчиненного, который получил противоречивую информацию, и находится в состоянии выбора — подчиниться тому, что было сказано словами, или тому, что было сказано молча.

Особенно актуально понимание подобного механизма для нашей русскоязычной ментальности — ведь у нас отношение ко всяким правилам и законам изначально не очень серьезное.

Когда в следующий раз будете давать задание, или озвучивать правила своим подчиненным — попробуйте осознать, не расходятся ли ваши слова и ваши молчаливые сигналы (интонация, мимика, жесты).

Вы сами верите на 100% в то, что говорите?

Если нет — то не стоит удивляться, что правило не соблюдается...

ПИСЬМО 2. БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ

Перед человеком постоянно стоит ряд жизненных выборов. Один из важнейших выборов — это **быть** или **казаться**.

Давайте попробуем разобраться в его механизме, чтобы иметь возможность делать этот выбор осознанно, чтобы каждый раз наш выбор был «от силы», а не «от слабости».

Начнем с анализа причин того, что в человеке **зарождается желание выглядеть не тем, кто он есть на самом деле**.

Роман Уильяма Фолкнера «Свет в августе» начинается с рассказа о детстве главной героини, прошедшем в глухой деревенской местности.

«... раз по шесть, по восемь в году, по субботам, ездил в город — на повозке, в платье, выписанном по почте, босые ноги поставив на дно, туфли, завернутые в бумагу, положив рядом с собой под сиденье. В туфли обувалась перед самым городом. А когда подросла, просила отца остановить повозку на окраине, слезала и шла пешком. Отцу не говорила, почему хочет идти, а не ехать. Он думал — потому что улицы гладкие, тротуары. А Лина думала, что, если она идет пешком, люди принимают ее за городскую.»

Почему маленькой девочке хотелось, чтобы люди принимали ее за городскую?

Как и когда в представлении девочки появилось сравнение — «быть городской лучше, чем деревенской»?

Возможно, когда еще такого представления не было, она обратила внимание на то, что когда они с отцом заходят в лавку, продавцы их обслуживают не так, как городских.

Может быть, девочки в городских платьях не хотели с ней разговаривать и играть на равных. Смотрели «сверху вниз».

Возможно, приезжавшим из города у них дома оказывалось особое почтение, и в разговорах слова «он из города приехал» звучали с определенным уважением. И т. д.

Можно сказать, что человек испытывает определенное социальное давление — постоянно получает из окружающего мира сигналы о том, что ты «ок» или «не ок», «ты лучше» — «ты хуже» и пр.

Когда мелких сигналов подобного рода накопилось достаточно много, девочка стала считать, что быть городской лучше, чем деревенской. По крайней мере в городе.

Значит, быть деревенской в городе плохо.

Значит, надо хотя бы казаться городской, чтобы люди к тебе относились лучше.

Почему Лина не говорила отцу, почему хочет идти пешком?

Предположим, что причина не только в том, что он не спрашивал.

Если бы спросил — призналась бы она, что хочет выглядеть как городская?

Вряд ли. Почему?

Отец не пытался выглядеть городским. Значит, в его представлении не было того стереотипа, что городские лучше деревенских. Скорее, было даже наоборот. Деревенские мужики надежные и порядочные, много чего умеют делать, сильные, здоровые, хозяйственные.

А городские щеголи — пустомели и слабаки, мошенники и пройдохи.

Это стереотип деревенского мужчины.

Поэтому если дочь покажет, что стесняется быть деревенской, то тем самым заденет самолюбие отца. Он ведь гордится собой. По крайней мере, старается выглядеть таким образом, будто гордится.

Поэтому — как объяснить маленькой девочке своему отцу, что ей хочется выглядеть городской девочкой, потому что в ее представлении быть городской лучше?

Это сложно.

Даже взрослому человеку сложно.

А ребенку вообще маловероятно.

Поэтому каждый из них пребывает в своем собственном представлении о происходящем. Как и обычно.

Давайте посмотрим, какое отношение имеет все это к нам, а точнее — к будням менеджера.

ПИСЬМО 3. БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ — 2

Человеку свойственно желание казаться лучше, чем он есть на самом деле. Этому способствует несколько моментов.

Какие-то механизмы мы постарались разглядеть «под микроскопом» в прошлой статье. Продолжим.

Во-первых, есть еще то обстоятельство, что в некоторых вопросах казаться проще, дешевле, чем быть на самом деле.

Например, чтобы казаться знающим иностранный язык, достаточно понимающе кивать головой и улыбаться.

А чтобы действительно знать иностранный язык, надо потратить на изучение несколько лет.

Чтобы казаться богатым, достаточно купить себе дорогой костюм, дорогие часы (не обязательно оригинал), дорогую пару обуви. И обсуждать с окружающими возможность дорогих приобретений.

А чтобы быть богатым, надо нечто другое (на эту тему у разных людей есть разные мнения — что именно значит «быть богатым», и что для этого надо делать...).

Во-вторых. Почему у людей получается казаться, почему это часто срывается, и на достаточно долгом промежутке времени?

Почему их тут же не разоблачают другие люди?

Потому что существует некая часть имиджа, которая непроверяема.

Непроверяема, потому что в принципе невозможно или очень сложно проверить (есть у человека вилла на острове Тумба-Юмба или нет), потому что лень проверять, потому что неприлично... Список можете продолжить.

Когда человек привыкает, что его не проверяют, он начинает увеличивать свои претензии, врет все больше и больше.

Привыкает к тем привилегиям и бонусам, которые получает от имиджа, за которым не стоят реальные факты.

Разрыв между быть и казаться увеличивается.

И человек берет от социума больше, чем заслужил, чем ему причитается на самом деле — а это называется воровство.

Когда человек берет то, что ему не принадлежит, на что он не имеет права — это воровство.

А успешный вор — это тот, кого долго не ловят.

И у каждого вора есть главный страх — страх разоблачения.

И это самое неприятное следствие, можно сказать «цена» такого выбора — казаться больше чем быть: страх быть разоблаченным.

Если вы сейчас подумали, что к вам это не относится — не спешите делать такой приятный вывод.

Каждый человек в какой-то мере кажется, один в большей, другой — в меньшей степени.

Кроме того, уметь казаться — это полезное умение, этому искусству надо учиться, мы об этом еще поговорим.

Только пользоваться этим умением надо осознанно.

Так вот, мы теперь приблизились вплотную к менеджерским будням.

Вопрос первый — про себя любимого.

В какой степени я на работе кажусь, в какой степени я есть.

Что я на самом деле знаю и умею, какие качества у меня развиты, а что — лишь только имидж наличия. Как определить?

Подумайте — каких ситуаций я стараюсь избегать? Чего я боюсь (опасаюсь) на работе?

Здесь нам понадобится весь доступный на сегодня уровень осознанности.

Если сразу ничего не приходит в голову — то «домашнее задание»: когда будете на работе, «прислушивайтесь» к себе.

Возникает ли (и когда) страх быть разоблаченным? Желание выглядеть более умелым?

Я хочу на самом деле сделать дело, или мне достаточно выглядеть работающим?

Может быть, страх оказаться некомпетентным преследует меня весь рабочий день?

А может быть, желание выглядеть получше возникает только в присутствии ну очень важных персон? Но все равно возникает...

Вопрос второй. Что с этим делать?

А.П.Чехов как-то сказал, что «выдавливает из себя раба по капле».

Поэтому мы тоже не будем стремиться выпить океан одним глотком, и сделаем первый шаг.

Первый шаг — это осознание. Просто наблюдайте (честно, с «широко открытыми глазами») за собой.

И это все. Больше пока ничего не надо делать. Если осознание достаточно глубокое и чистое, этого может быть достаточно, чтобы ситуация изменилась сама по себе.

Только ни в коем случае не устраивайте борьбу со своими «недостатками», не ругайте себя, не роняйте самооценку ниже плинтуса — иначе повключаются всякие внутренние защитные механизмы, которые будут стараться оградить вашу личность от негативных самооценок.

Не оценивайте себя (хорошо \ плохо), а просто наблюдайте и осознавайте.

«О, тут я решил выглядеть получше перед начальником и прихвастнул, что умею делать то, чего на самом деле не умею. Какой я молодец. Почему я так сделал? Вот потому-то и потому. Отлично.»

Все, пошли дальше. Самокопания и самоистязания отменяются.

Вопрос третий. А что наши подчиненные \ коллеги?

Где они «есть», а где кажутся, и что с этим делать?

Давайте подумаем об этом в следующей статье.

Приятного осознания!

ПИСЬМО 4. БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ — 3

Читаю книгу К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Не могу не привести фрагмент из этой книги, который очень точно описывает то, с чего мы начали наше разглядывание «под микроскопом» механизмов управления и человеческого поведения.

А именно — выбор «быть или казаться».

Привожу здесь этот фрагмент. Может быть, он поможет нам точнее перейти к тому, что на эту тему происходит в офисе и что с этим делать.

Итак, Константин Сергеевич Станиславский:

«Мне было лет двадцать с небольшим, когда один солидный деловой человек сказал мне: „Для того чтобы составить себе положение, надо заняться каким-нибудь общественным делом: стать попечителем училища, либо богадельни, либо гласным думы“. И вот с тех пор начались мои мытарства. Я ездил на какие-то заседания, старался быть импозантным и важным. Делал вид, что очень интересуюсь тем, какие кофты или чепчики сшили для старух богаделок, придумывал какие-то меры для улучшения воспитания детей в России, абсолютно ничего не понимая в этом специальном и важном деле. С большим искусством, как актер, я научился глубоко-мысленно молчать, когда я ничего не понимал, и с большой выразительностью произносить таинственное восклицание: „Да! Гм!... Пожалуй, я подумаю...“ Я научился подслушивать чужие мнения и ловко выдавать их за свои. По-видимому, я так хорошо играл роль знатока своего дела, в котором ничего не понимал, что меня наперебой стали выбирать во всякие попечительства, учебные заведения и проч. Я метался, мне всегда было некогда, я устал,

а на душе был холод, и окись, и ощущение того, что я делаю какое-то скверное дело: я делал не свое дело, и это, конечно, не могло дать удовлетворения; я делал карьеру, которая мне была не нужна. Тем не менее моя новая деятельность все больше и больше меня затягивала, и не было возможности отказаться от раз принятых на себя обязанностей...»

Вообще-то, у Станиславского есть и более глобальные размышления на тему «быть или казаться».

Как он пишет, в первые годы его актерской, еще любительской, деятельности его долго мучила проблема — что делать на сцене.

Он думал о том, как это должно выглядеть, а не чем это должно быть. И как сделать это таким, каким это должно быть.

Поэтому он копировал манеры и черты любимых актеров, то одних, то других.

Но от этого его игра не делалась лучше.

Как мы видим, даже на сцене актер может казаться играющим роль, а может ее играть на самом деле.

Думаю, что мы обязательно рассмотрим еще несколько фрагментов из этой книги «под микроскопом».

В следующий раз.

ПИСЬМО 5. БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ — 4

Итак, мы хотели обсудить вопрос, что делать менеджеру в офисе с существованием такого человеческого выбора как «быть или казаться», который мы немного поразглядывали в предыдущих выпусках.

Во-первых, давайте структурируем задачу.

Первая задача — **увидеть** и вторая задача — решить **что делать** с тем, что увидел.

Чтобы увидеть, что кто-то из коллег или подчиненных, не важно, «кажется» там, где должен «быть», надо прислушаться к своим ощущениям.

Человек гораздо умнее своей головы, к нему поступает достаточно тонких информационных сигналов различного свойства, которые позволяют иметь адекватную картину мира по отношению к любому человеку в любой ситуации.

Другое дело, что сам человек своей головой часто не слышит сигналов тела (подсознания).

У женщин в среднем это умение развито чуть лучше, у мужчин — чуть хуже...

Это умение можно развивать. Для этого надо прислушиваться к себе и доверять возникающим состояниям.

Если в груди есть какое-то чувство — остановись. Подумай —

о чем бы это могла быть подсказка. Потом свои предположения проверишь — и поймешь лучше, как именно твое подсознание тебе подсказывает.

В следующий раз опять, как только почувствовал, что что-то не так, остановись, поразглядывай ситуацию, сделай предположения. Так постепенно углубляется интуиция.

Если ощущения возникли (даже если и не возникли, а просто очень важно не ошибиться) — стоит не полениться и побеседовать с человеком на интересующую нас тему (где нам кажется, что он может «казаться», а нам надо, чтобы он точно «был»).

Но пообщаться не просто так, а задавая вопросы **по «мелочам» и вглядываясь в человека.**

Например, можно попросить совета, проконсультироваться.

Если ему не хочется говорить с нами, то либо мы не наладили контакт, либо ему эта тема неприятна, например, потому что он как раз и боится разоблачения в этом вопросе.

Если же он открыт, с удовольствием рассказывает, точен в «мелочах» — то все ок.

Вопросы надо задавать не как на экзамене, естественно, а как за кружкой пива.

Спрашивать о том, как человек делал что-то на эту тему.

А кто еще участвовал? А кто как относился к этому проекту?

Какие были противники?

Какие аргументы он нашел, чтобы преодолеть сопротивление?

А чем отличалась эта работа от сделанной в прошлый раз?

А какие инструменты применял?

А пробовал ли использовать технологию ТЗ6?

И т. д.

Надо добраться до такого уровня глубины и детализации, где ты либо знаешь — либо нет.

Итак, чтобы понять, где человек «кажется», надо почувствовать свои ощущения, затем дружески и **бережно** порасспрашивать человека.

Если этим заниматься достаточно регулярно, то придет умение чувствовать, где человек притворяется, и двумя-тремя вопросами прояснять для себя ситуацию более четко.

Этими навыками обычно владеют хорошие менеджеры, проводящие собеседования при приеме на работу.

Что делать с увиденным?

Попробуем перечислить, какие сложности в работе менеджера может вызвать данный феномен?

1. Если сотрудник, который «кажется» в определенном вопросе, именно в этом вопросе **завязан в цепочку с нами** (значит, высок риск провалить все дело).

Тогда у нас появляется выбор — либо его «разоблачить», либо организовать такую ситуацию, чтобы этот сотрудник перестал быть с нами в цепочке, «удалить» его из своего дела.

В первом случае мы заботимся и о себе, и об этом человеке, и о тех, кто с ним будет работать дальше.

Этот выбор потребует от нас умения помогать другим людям принять правду о самом себе. Это непростое умение.

Второй выбор требует других умений, тоже не самых простых.

В частности, умения вести управленческую борьбу, которую мы будем рассматривать часто и помногу.

2. Если сотрудник, который «кажется», в этом вопросе **напрямую не связан** с нашими делами?

Тогда у нас такие варианты.

Первый. Ну и пусть себе, мы не занимаемся улучшением человечества. К тому же, еще не факт, что «разоблачение» приведет к такому улучшению.

Второй. Напрямую его скрытая за маской «кажется» некомпетентность в каком-то вопросе не влияет на результаты работы.

Но может быть, есть косвенная связь? Косвенная связь очень даже может быть.

Помните описание Станиславским своего состояния, когда он занялся не своим делом, и был вынужден «казаться» тем, кем на самом деле не был? Ему было тяжело и кисло на душе.

Значит, если человек вынужден прятать свою некомпетентность в каком-то вопросе, это портит ему настроение.

А в плохом настроении человек не может хорошо работать.

Значит, косвенная связь очень даже есть. Поэтому опять у нас появляется выбор — как быть?

Но давайте остановимся. Как мы видим, в каждый конкретный момент у менеджера появляется масса выборов.

И каждый выбор имеет свои положительные и отрицательные последствия, которые надо уметь разглядывать.

Как принимать управленческие решения — это мы обязательно пообсуждаем, когда-нибудь в другой раз.

В следующий раз поразглядываем пару эпизодов из книги Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Книгу я дочитала, много интересного отметила. Сделала еще и такой вывод, что режиссеры — это такие менеджеры, которые могут быть очень полезны для обучения управлению, потому что они очень хорошо умеют осознавать и описывать типичные управленческие ситуации.

В чем мы в следующий раз и убедимся.

ПИСЬМО 6. БЫТЬ ИЛИ КАЗАТЬСЯ — 5

Мы планировали поразглядывать пару очень симпатичных управленческих эпизодов из книги Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Но прежде чем перейти к этим эпизодам, я хочу добавить к обсуждавшейся ранее теме «быть или казаться» одну притчу, которая, как мне кажется, будет очень кстати. А сразу после нее — к Станиславскому.

Итак, история об умном рабби и мудрой птице.

Как-то раз, возвращаясь из книжной лавки, по дороге домой рабби купил живую птицу и нес ее к себе, с удовольствием представляя, как вкусно он ее съест.

Вдруг птица сказала:

— И не думай о таких вещах!

Рабби испугался и спросил:

— Что я слышу — ты говоришь?!

— Да, я необычная птица. Я тоже рабби — в мире птиц.

Я могу дать тебе три совета, если пообещаешь отпустить меня на свободу.

Рабби согласился.

Птица сказала:

— Первый совет — никогда не верь никакой чепухе, кто бы тебе ее ни говорил.

Это может быть великий человек, с властью и авторитетом, но если он говорит что-либо абсурдное, не верь этому!

Чепуха — она и есть чепуха, кто бы ее ни говорил!»

Рабби сказал:

— Правильно!

Птица продолжила:

— Второй совет — что бы ты ни делал, никогда не пытайся делать невозможное, так как тогда ты проиграешь. Всегда знай свой предел.

Тот, кто знает свой предел, мудр. А тот, кто выходит за свои пределы, становится дураком!

Рабби согласился и сказал:

— Правильно!

— И вот третий совет — если ты сделаешь что-то хорошее, никогда не жалея об этом. Жалей только о том, что плохо!

Советы были чудесные, поэтому птица была отпущена.

Радостный рабби шел домой и про себя думал:

«Это хороший материал для проповеди. На следующей неделе, когда я буду говорить, я дам эти три совета!

Я напишу их на стене своего дома и напишу их на своем столе, чтобы помнить их.

Эти три правила могут изменить жизнь человека!»

Вдруг эта птица, взлетевшая на ветку большого дерева, начала так громко смеяться, что рабби спросил:

— В чем дело?

— Ты — дурак! — сказал птица. — В моем желудке — драгоценный алмаз. Если бы ты убил меня, ты стал бы самым богатым человеком в мире!

Рабби пожалел в душе:

«Действительно, я глупец, — я поверил этой птице».

Он бросил книги, которые нес, и начал карабкаться на дерево.

Он был уже старым человеком и никогда раньше не лазил по деревьям.

И чем выше он взбирался, тем выше, на следующую ветку, перелетала птица.

Наконец, он достиг самой верхушки и почти схватил птицу. Но она улетела, а рабби не удержался и упал.

Он очень сильно ушибся, ему было трудно даже приподняться.

А птица снова прилетела на нижнюю ветку и сказала:

— Ты поверил ерунде: разве может быть у птицы в желудке драгоценный алмаз?

Ты пытался сделать невозможное: не умея даже лазать по деревьям, поймать свободную птицу голыми руками.

И наконец, ты пожалел о том добром деле, которое сделал: отпустил меня на волю, как и обещал.

А теперь иди и читай на следующей неделе свою проповедь!

Рабби — это тот сотрудник\руководитель, который кажется (возможно, и себе самому) умелым, умным, и еще каким угодно.

В данном случае — кажется понявшим, принявшим и желающим использовать три совета птицы. Да еще и другим эти советы передавать.

Птица — это тот руководитель, который принял решение сделать не «человекУ лучше», а «человекА лучше».

В первом случае она решила свою задачу — оказалась на воле. Все, может улетать. Ей хорошо, и рабби хорошо. Сейчас. Это — сделать человеку лучше.

Во втором случае, ей этого мало. Она хочет сделать рабби лучше. Чтобы он не «казался», а хоть чуть-чуть «стал» мудрым. И на самом деле понял и принял ее советы. Правда, для этого пришлось устроить небольшой тест, в результате которого ему было достаточно больно.

Так что, дорогие менеджеры — вам выбирать, каким принципом руководствоваться.

Скажу только, что среди 12 ценностей Таллиннской школы менеджеров, лицензиатом которой я являюсь, ценность «Делай не человеку лучше, а человека лучше» — далеко не последняя.

В следующий раз — Станиславский.
Я надеюсь.

ПИСЬМО 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ

(Станиславский К. С. «Моя жизнь в искусстве»)

Итак, как и обещала, рассмотрим «под микроскопом» небольшой фрагмент из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Станиславский рассказывает об одном из западных режиссеров, за работой которого ему удалось понаблюдать и чему-то научиться.

Давайте попробуем сделать то же самое и мы.

Сначала эпизод целиком — потом разбор «по косточкам»...

«Кронек — гроза актеров — вне репетиций и спектакля был в самых простых, товарищеских отношениях даже с третьестепенными персонажами труппы. Он как будто даже кокетничал этой простотой с низшими. Но с начала репетиции, после того как Кронек сел на свое режиссерское место, он перерождался. Молча сидел он, ожидая, чтобы стрелка часов подошла к назначенному для репетиции часу. Тогда он брал большой колокольчик со зловещим низким звуком и объявлял бесстрастным голосом: «Anfangen». (Начинаем — нем.) Сразу все затихало, и актеры тоже перерождались. Репетиция начиналась без задержек и шла, не прерываясь до тех пор, пока вновь не раздавался зловещий звонок, после чего бесстрастный голос режиссера делал свои замечания. А потом опять фатальный «Anfangen» — и репетиция продолжалась.

Но вот неожиданно остановка, замешательство. Актеры шептались, помощники режиссера метались по сцене. По-видимому, что-то случилось. Оказывается, что один из исполнителей опоздал, и его монолог приходилось пропустить. Помощник режиссера объявил об этом Кронеку и ждал распоряжений, стоя у суфлерской будки. Все замерли. Кронек истомил всех паузой. Она казалась бесконечно долгой. Кронек думал, решал. Все ждали приговора. И наконец режиссер изрек:

— Роль опоздавшего артиста Х. в течение всех московских гастролей будет играть артист У., а артиста Х. а назначаю в народные сцены управлять самой последней группой статистов, сзади. И репетиция пошла дальше с заменой провинившегося артиста дублером.»

Итак, Кронек — гроза актеров. Каковы характеристики грозы?

Ударит молнией — в кого и когда неизвестно, но ударит точно. Гроза вызывает уважение и страх.

Еще Макиавелли говорил, что если выбирать между любовью и страхом подчиненных, то страх надежнее.

Но страх нужен не вообще, должна быть четкая грань между страхом и бесстрашием.

Должно быть страшно не выполнить свой долг, и не страшно — работать на совесть.

Мы не будем сейчас эту тему развивать, просто отметим для себя, что неплохо бы УМЕТЬ становиться грозой. Когда надо.

При этом всегда быть грозой совершенно не нужно — вне репетиций Кронек в простых товарищеских отношениях со всеми.

Здесь мы видим замечательное умение, которого часто не хватает именно российскому менеджеру, — умение разделять свои роли.

Здесь мы товарищи, здесь чай пьем, а здесь я руководитель, мы работу работаем, и извольте быть полностью в своей роли подчиненного, сотрудника, иначе может грянуть гром.

Упрощает этот переход некий ритуал — Кронек садится на свое режиссерское место и звонит в колокольчик.

Это четкий сигнал смены ролей и правил взаимоотношений в этих ролях. «От звонка до звонка» — никаких приятельских шуток.

Актеры это знали — и тоже перерождались.

Позволительный уровень отклонения от порядка всегда задает сам руководитель.

Кронек молча ждет когда стрелка часов подойдет РОВНО к назначенному часу.

И опять ритуал: звонок колокольчика, который возвещает не только смену ролей, но и ценность уважения ко времени, к точности и пунктуальности — тем, что звонит точно вовремя, и не РАНЬШЕ на пару минут (ну раз все собрались, давайте начнем...), и не ПОЗЖЕ (ну что, кого еще ждем?).

И отклонение от порядка составляет 5—10 секунд. А не 15—20 минут.

Бесстрастность голоса тоже важна. Особенно в том момент, когда делаются замечания.

В чем разница — делать замечания с эмоцией или без?

Можно много об этом рассуждать, предложу упрощенную схему: когда мы делаем замечание, надо четко разделить ЛИЧНОСТЬ и ПОВЕДЕНИЕ.

Мы делаем замечание не человеку, а его конкретным действиям.

А эмоции будут уже относиться к человеку.

Есть примерно такая формула ведения переговоров — мягкость по отношению к человеку и твердость по отношению

к фактам.

Если ее переформулировать, то получится — эмоции по отношению к человеку, и бесстрастность, голая логика по отношению к его поведению.

Отсутствие эмоций в процессе делания замечаний как раз и говорит о том, что замечания относятся ТОЛЬКО к тому, что и как человек делает, и ни в коей мере не к его личности.

И тогда проще становится все обсуждать — обид не возникает, и других эмоций тоже.

Руководитель просто их не порождает.

Для надежности при разборе ошибок подчиненного можно даже сделать стандартный «сэндвич»:

- положительная эмоция по отношению к человеку (ты хороший человек)

- без эмоций четкий разбор поведения (твои действия такие-то и такие-то не подходят к данной ситуации, ведут к таким-то последствиям, измени эти свои действия)

- положительная эмоция по отношению к человеку (ты хороший человек)

Это, конечно, годится в ситуации стандартного разбора ошибок, когда претензий к личности, к каким-то качествам (лени, любопытству, гордыни и пр.) действительно нет. Это упрощенный подход.

Пусть усложнения лежит в сторону разделения ролей — руководитель и Учитель.

Когда руководитель играет роль Учителя, тогда он помогает разобраться человеку в том, какие именно качества, какое моральное несовершенство приводит к ошибке.

А в основе любой ошибки в поведении — моральные причины (поленился, позавидовал, понадеялся на авось и пр.).

Поэтому если есть ошибки в поведении, то не может не быть «ошибок», «пустого» в личности.

Но обсуждать это возможно из роли Учителя. Руководитель не может наказывать за недостатки личности, а только за ошибки в поведении, да и то — только в рабочих ситуациях.

Дальше. Происходит ЧП — для данного коллектива, с данным руководителем это действительно ЧП: сотрудник опоздал.

Это видно по реакции коллектива — помощники заметались по сцене.

Сообщили о случившемся Кронеку.

Как бы вы поступили в такой ситуации?

Кронец действует профессионально. Он держит паузу.

Умение держать паузу для руководителей — не менее важное умение, чем для актеров.

Он «истомил всех паузой». Это тоже наказание, согласитесь. Всему коллективу, который допускает в своих рядах такое безобразие. Все ждут «приговора».

То есть никто не сомневается, что наказание неминуемо.

Ваши подчиненные на 100% уверены, что будут наказаны ВСЕГДА, когда этого заслуживают?

Коллектив Кронека уверен.

Далее следует вполне логичное (хотя достаточно строгое, согласитесь) наказание — лишение роли на все гастроли.

Но без томительной паузы этот «приговор» был бы не так весом и прочувствован всеми остальными артистами.

Кстати, а как еще мог наказать опоздавшего актера Кронек?

И для любого опоздавшего актера он выбрал бы именно такое наказание, или он выбирал — индивидуально: именно для этого человека что окажется реальным наказанием?

И какая у него палитра наказаний в принципе?

Какова высшая мера наказания в его арсенале?

Мы об этом, к сожалению, не знаем, можем только догадываться.

Может быть, увольнение из труппы? За какие проступки применялось увольнение? И что сильнее подействовало бы на опоздавшего —

увольнение или позор лишения роли и «ссылка» на самый задний план?

Ведь придется долго жить с этим фактом, и при большом количестве свидетелей. Кто-то, может, и посочувствует, но найдутся и насмешники.

А какая у вас высшая мера наказания подчиненных?

Не та, о которой вы фантазировали, а та, которую вы реально применяли?

Не зная своей высшей меры, сложно строить остальную линейку санкций.

Непонятно — какие на ней будут деления? Эту тему мы еще будем развивать. А пока двинемся дальше.

Следующий фрагмент про Кронек. Но разберем его в деталях мы уже в следующий раз.

«В другой раз Кронек, после шиллеровских «Разбойников», производил расправу. Дело в том, что один из его помощников, по-видимому легкомысленный молодой человек, опоздал выпустить на сцену группу статистов. По окончании спектакля Кронек подозвал провинившегося и стал в мягких тонах упрекать своего помощника, но тот шутиливо оправдывался.

— Herr Schulz, — обратился Кронек к случайно проходившему мимо простому немецкому рабочему из труппы, — скажите, пожалуйста, при каких словах в таком-то акте сцены выходит слева группа разбойников?

Рабочий продекламировал с пафосом целый монолог, стараясь выказать свои артистические способности. Кронек одобрительно потрепал его по плечу, и обратившись к своему легкомысленному помощнику, сказал ему очень внушительно:

— Это — простой рабочий. А вы — режиссер и мой помощник! Стыдитесь! Пфуй!»

ПИСЬМО 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ — 2

Разберем следующий фрагмент из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве» про одного из западных режиссеров Кронек.

И напомним, что в разборе эпизода буду опираться на концепцию и принципы Владимира Тарасова, которые помогают видеть ситуацию гораздо глубже и яснее, чем простое наблюдение.

«В другой раз Кронек, после шиллеровских «Разбойников», производил расправу. Дело в том, что один из его помощников, по-видимому легкомысленный молодой человек, опоздал выпустить на сцену группу статистов. По окончании спектакля Кронек подозвал провинившегося и стал в мягких тонах упрекать своего помощника, но тот шутиливо оправдывался.

— Herr Schulz, — обратился Кронек к случайно проходившему мимо простому немецкому рабочему из труппы, — скажите, пожалуйста, при каких словах в таком-то акте сцены выходит слева группа разбойников?

Рабочий продекламировал с пафосом целый монолог, стараясь показать свои артистические способности. Кронек одобрительно потрепал его по плечу, и обратившись к своему легкомысленному помощнику, сказал ему очень внушительно:

— Это — простой рабочий. А вы — режиссер и мой помощник! Стыдитесь! Пфуй!»

Итак, Кронек подозвал провинившегося.

Можем ли мы сделать вывод, что Кронек пользовался принципом «ругай наедине, хвали прилюдно»? Может быть.

А может быть, он пользовался более точным принципом: «Награждая и наказывая, не обманывай и не прощай». Этот принцип сформулировал В. Тарасов.

В нашем случае этот принцип означает — Кронек наказывает так, как обещал, в соответствии с тем правом обычая, которое он сам же и установил.

Т.е. — если за подобное нарушение всегда наказывали наедине, то и сейчас должно быть наедине. Потому что если ожидается наказание наедине, а производится публично, так сказать, в воспитательных целях коллектива, чтобы другим неповадно было, то включается этика войны.

Этика войны и мира отличается: этикой обмана и этикой жертвы.

В этом случае нарушаются оба принципа мирной этики, значит, автоматически начинает работать этика войны.

А именно: руководитель обманывает ожидания подчиненного.

Обман ожиданий — это тоже обман.

Это, конечно, усложняет жизнь.

Потому что мы не всегда можем контролировать те ожидания, которые порождаем. Но так или иначе мы несем за них ответственность. За порожденные нами же ожидания.

Поэтому если руководитель породил ожидания «за такое накажут тет-а-тет», а потом эти ожидания обманывает, т.е. наказывает публично, то он первый обманул подчиненного, и открыл дорогу этике войны.

(Об этике войны и мира мы еще будем много говорить. Это сложная тема).

Нарушен и второй принцип этики мира — этика жертвы. Или наказания невинного.

Если мы приносим одного подчиненного в жертву всему коллективу — это этично в ситуации войны и неэтично в ситуации мира.

Поэтому автоматически такие действия руководителя означают объявление войны. Пусть даже руководитель и не хотел этого, и действовал «из лучших побуждений».

А в чем проблема жертвы в этом случае? Ведь подчиненный виноват? Виноват. Наказания требует? Да. Где же жертва?

А жертва в мере наказания. Мы наказываем подчиненного больше, чем тот заслужил. Не наедине, как тот рассчитывал, а публично. Для того, чтобы другие так не поступали. Т.е. мы жертвуем этим подчиненным ради коллектива.

Так можно действовать только в ситуации войны.

(Войны не в прямом смысле, конечно — ведения военных вооруженных действий. Войны — в смысле ситуации, отличной от мира. Но этот вопрос мы уточним в другой раз. Это тоже тема не из простых.)

Пойдем дальше. Кронек начал в мягких тонах упрекать своего помощника. Почему в мягких тонах?

Вариантов может быть, конечно, много. У нас маловато деталей для того, чтобы сузить количество этих вариантов, но давайте для себя найдем хотя бы несколько.

Первый. Это был принятый способ наказания за подобного рода провинности. Таким образом, Кронек действовал строго в этике мира — старался не обмануть ожидания, право обычая, которые сам и породил.

Версия симпатичная, хотя имеет один недостаток. Какой?

Вряд ли у такого мастера было подобное право обычая — всех одинаково наказывать. Это был бы уровень рационального управления — понятно, кого, за что, как наказывают.

А уровень рационального управления имеет ряд недостатков. Это всего лишь первые три ступени из восьми ступеней управления, которые выделяет В. Тарасов.

Можно предположить, что Кронек продвинулся дальше в горизонтальной карьере менеджера, и овладел уровнем иррационального управления.

Тогда право обычая было бы другое — наказан будет точно, а вот когда и как — неизвестно. Понятно, что будет что-то страшное. Помимо того, что самое страшное — неизвестность.

Второй. Итак, если мы считаем, что Кронек продвинулся дальше рациональной системы управления, то данная форма не была единственно возможной, ожидаемой.

У Кроника был выбор. Он мог наказать как угодно, потому что ожидания и право обычая это позволяли.

Почему тогда он выбрал мягкую форму? Давайте предположим, что он руководствовался в данном случае следующим принципом (кто автор этого принципа, думаю, вы уже догадались): «Поступай не потому что, а для того чтобы».

Какое отношение этот принцип имеет к данной ситуации? Прямое и непосредственное.

Кронек наказывает не **потому**, что помощник провинился. Это борьба за прошлое.

(Ох, и о трех видах борьбы — за прошлое, настоящее и будущее — у нас разговор впереди).

А **для того**, чтобы помощник стал лучше и больше такого не вытворял. Это борьбы за будущее.

Если действовать «потому что» — можно применять одинаковые наказания для всех. Провинился — поэтому получай что положено.

А если действовать «для того чтобы», то единая система будет работать плохо. Так как одному, чтобы стать лучше, нужна ласка и поддержка, другому — пинок куда-нибудь, третьему — технологический разбор ошибки и т. д. Все люди разные.

И поэтому, зная своего помощника, Кронек выбирает именно ту форму, которая позволит достичь цели — поможет помощнику стать лучше.

Понятно, что это наши идеальные предположения. Может быть, на самом деле у Кроника просто было хорошее настроение, ему не хотелось его портить, было лень разбираться все-речь и прочее.)

Пойдем дальше. Помощник шутиливо оправдывался. Что это значит?

В. Тарасов выделяет семь типов реакции подчиненных на действия руководителей.

Мы их здесь не будем все описывать, конечно. Это мы делаем на семинаре «8 ступеней управленческого искусства».

Здесь мы посмотрим только на эту конкретную реакцию. Одну из семи.

Что значит шутиливо оправдываться? Значит — не принимать наказания. Верно? Уклоняться от него. То есть это реакция уклонения, неисполнения.

В ситуации уклонения необходимо лишить надежды на то, что наказания удастся избежать. Поэтому Кронек останавливает разговор.

Используя один из принципов, кажется НЛП, — если ты делаешь много раз одно и то же, и это не получается, остановись, и начни делать что-нибудь другое.

Раз мягкие упреки не подействовали, «повысим градус». В данном случае вместо наказания наедине теперь последует публичное наказание.

Как вам такое право обычая — усиливать наказание в случае попыток его избежать? Мне нравится.

Кронек обращается «за помощью» к «аудитории» — останавливает рабочего. Задает ему вопрос о том, когда должна выходить группа статистов.

Это риск. А вдруг этот рабочий не ответит правильно?

Тогда прием не сработает, и авторитет чуть-чуть снизится. А это главный капитал руководителя — авторитет.

Это же и критерий правильности принимаемого решения. Если авторитет повысится — решение правильное. Если авторитет снизится — решение неправильное.

Это очень упрощенная схема, конечно. Мы еще этой темы когда-нибудь коснемся.

А сейчас Кронек ставит на карту свой авторитет, задавая в этой ситуации такой вопрос первому попавшемуся рабочему.

Но Кронек не похож на человека, который любит азартные игры. И может рискнуть в такой ситуации. Ему нужен гарантированный результат.

Он планирует опереться на ответ этого рабочего, поэтому ему нужно «твердое». Если рабочий не ответит — это окажется «пустым», и опереться нельзя будет. Больше того, весь прием провалится. В этом суть «пустого» — собирался опереться, опираешься — и проваливаешься.

Категориям пустого и твердого мы будем уделять большое внимание. Это основополагающие категории Таллиннской школы менеджеров.

Итак, Кронеку нужно твердое — т.е. чтобы рабочий точно ответил правильно на вопрос.

Почему Кронек уверен, что так и будет?

Опять можем строить предположения. Полезные для нас, но все-таки предположения.

Либо Кронек хорошо знал этого конкретного рабочего, не только его фамилию, но и его возможности, и он был совсем не «первый попавшийся», и не каждому Кронек задал бы этот вопрос в данной ситуации.

Либо Кронек всех рабочих знал очень хорошо, тщательно их отбирал, и результатом строгой дисциплины и отработанности всех действий было то, что каждый рабочий в труппе должен был знать всю последовательность действий в каждом спектакле.

И та, и другая версия позволяла Кронеку построить точный прогноз по поводу ответа рабочего. А точность наших прогнозов отражает уровень нашего управленческого мастерства.

Так или иначе, рабочий ответил правильно, еще и постаравшись продемонстрировать актерские способности. Ждет ли его повышение в связи с этим, мы сказать не можем).

Но повышение как награда за правильный ответ и не требуется, если поощрение происходит незамедлительно. Чем ближе момент санкции (поощрения\наказания), тем меньше оно может быть. Об этом тоже подробнее — впереди.

В данном случае поощрением было (помимо обращения с вопросом, доверия — это ведь тоже поощрение) одобрительное потрепывание плеча.

Но давайте завершать сегодняшний анализ. И так он получился длинным. Понятно, что далее идет усиленное наказание-пытавшегося уклониться от наказания помощника. И я надеюсь, что вы заметили, что интонация Кронека тоже изменилась — начинал он мягко, а закончил внушительно.

И мы закончим этот разбор внушительно — попрощавшись до следующего раза.

В следующий раз — новый фрагмент из той же книги.

ПИСЬМО 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ — 3

Сегодня — следующий фрагмент из книги Станиславского К. С. «Моя жизнь в искусстве».

Так как фрагмент большой, а хотелось бы, чтобы вы его прочитали первый раз целиком, в этом выпуске — только фрагмент из книги, а в следующих письмах — анализ по «кусочкам».

«Дело происходило Великим постом, когда в Москву, на актерскую биржу, съезжались артисты со всех концов провинции для составления и подписания новых контрактов на будущий сезон. Меня пригласили на просмотр артистов для набираемой труппы. В назначенное время я явился по данному мне адресу и очутился в только что освободившемся магазине, из которого наскоро выехал прогоревший торговец. Сор, хлам, бумага, поломанные полки и ящики, старый диван с обломанными ручками и спинкой, несколько таких же кресел, старые рекламы галантерейных товаров, витая лестница наверх, а там — низкий чулан с грязным оконцем, с массой старых коробок, с низким потолком, о который я стукался головой. Здесь, на ящиках, сидели мой будущий антрепренер со своим помощником. К ним приходили снизу какие-то люди, бедные, оборванные, нечистоплотные, и к ним обращались на «ты».

— Подыми, покажи ногу, — говорил помощник какой-то молоденькой девушке. — Держись прямо!.. Повернись.

Сконфуженная девушка снимала шубу в нетопленной конуре и старалась держаться как можно прямее.

— Голос есть?

— Я драматическая, не пою...

— Запиши ее в нищих, — решал антрепренер.

— Можно и в проститутки, — заступался помощник, внося ее в список жилищ приюта по пьесе.

Молодая актриса слегка кивнула головой и вышла. Стали вызывать следующих, но я остановил, закрыл дверь и попросил объяснения.

— Простите меня, — начал я, насколько мог осторожнее и ласковее, — я не в силах продолжать эту работу. Как вы думаете, можно ли заниматься искусством и эстетикой в коровнике? Или эстетика имеет свои требования, которые нельзя не выполнять хотя бы в самом минимальном размере? Ведь без этого эстетика перестает быть эстетикой. Вот самое минимальное требование не только ее, но самой примитивной культуры: чистота. Велите вымести всю эту гадость, вышвырнуть негодное, вымыть полы и окна, отопить помещение, поставить самые дешевые венские стулья, самый простой стол, покрытый скатертью, а на него — чернильницу и перья, чтоб можно было писать на столе, а не на стене, как сейчас. Когда это будет сделано, я с большим воодушевлением займусь очень интересным для меня делом, а теперь я не могу, потому что меня тошнит. И еще условие: вы — директор того учреждения, которое должно просвещать общество. А актеры — ваши ближайшие помощники. Будем же помнить это и будем разговаривать с ними не как с проститутками и рабами, а как с теми лицами, которые достойны носить высокое звание. Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.

Я не ошибся в антрепренере. Он был чуткий, порядочный человек. Мои слова его сконфузили, он растерялся и проговорил, ударив себя по лбу:

— Как же я, старый дурак, не понимал этого раньше?!

Он обнял меня, и мы простились.

К следующему разу помещение было вытоплено и блестело от чистоты. И низ и верх были обставлены так, как обставляются

дворцовые комнаты в оперетках. Роскошные портьеры, расписанные театральным трафаретом, золотая бахрома, золотые и серебряные стулья, бархатные и шелковые скатерти, бутафорские картонные вазы, такие же часы на столах, ковры, вода и стаканы, пепельницы и приготовленный чай для артистов. Верхняя комната превратилась в настоящий кабинет директора. Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов. Бонтон этой гостиной получился совсем особого рода. Но тем не менее цель была достигнута, и можно было говорить с людьми по-человечески.

Работа закипела, все были в хорошем настроении, все сулило какое-то необычайное новое дело актерам, уставшим и измотавшимся от театральных безобразий в провинции. По-видимому, я становился популярным. Казалось, что каждый хотел это выразить в своем обращении со мной. Театр, который был снят с следующей недели, задерживал начало работ, — начали репетировать в этом временном помещении. Первое, что я сделал, — вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: «Эй, ты, послушай!» Это был подкуп с моей стороны. Против него не устоял никто из артистов, и они, в свою очередь, стали обращаться со мной с особой изысканностью.

Репетиции начались с новой для всех манерой работать. На этот раз, после урока с «Ревизором», я был осторожнее, и все шло как нельзя лучше на радость мою и антрепренера. Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.

Прошла неделя. Солодовниковский театр освободился, мы перешли в него и снова нашли там грязь, холод и запущен-

ность. Актерам снова пришлось толкаться по коридорам в ожидании своего выхода, а от нечего делать пускаться в сплетни и пересуды. Дисциплина сразу упала, мы даже жалели о покинутом магазине. Чтобы спасти положение, пришлось снова делать «coup d'état» (решительная мера — фр.) Я отменил одну из репетиций, уехал из театра и просил передать антрепренеру, что повторяю все то, что говорил ему при аналогичном случае в грязном магазине, превращенном им в дворцовые комнаты. Прошло несколько дней, и я снова получил повестку на репетицию. На этот раз театр был отоплен, вычищен, вымыт. Мне была приготовлена и обставлена с опереточным богатством хорошая комната, актерам было устроено фойе — мужское и дамское, — но, по исконной привычке всех театров, далеко не все из актеров догадались снять шляпы, а атмосфера кулис, по-видимому, отравляла их теми ужасными актерскими привычками и распушенностью, с которыми я боролся и которые мешали подходить к делу с чистыми руками и открытым сердцем. Тогда я придумал такой трюк. Пьесу начинал очень известный и заслуженный артист, бывшая провинциальная знаменитость, — он играл небольшую роль. Тайно от всех я обратился к нему и просил его умышленно нарушить дисциплину, то есть выйти на сцену в шубе, шапке, ботиках, с палкой в руке и начать бормотать роль, как это делается в некоторых театрах. Далее я просил его почтительно разрешить мне, молодому любителю, сделать ему, заслуженному артисту, чрезвычайно строгий выговор и закончить его приказанием снять шубу, шляпу и ботинки, репетировать во весь тон и говорить роль наизусть, без тетрадки. Заслуженный артист был настолько интеллигентен и умен, что согласился на мою просьбу. Все было выполнено, как задумано. Я сделал ему замечание вежливо, но уверенно, громко и с сознанием своего права. При этом, вероятно, каждый из присутствующих артистов подумал: «Если молодой режиссер позволяет себе разговаривать так с заслуженным почтенным артистом, то что же сделает с нами, никому не известными актерами, если мы его послушаемся?»

Больше всего смутило их то, что с пятой репетиции я требовал полного знания роли и не допускал подсматривания в тетрадку. Все подтянулись, и к следующему разу все роли были выучены.

После моего второго «coup d'état» удалось наладить репетиции и в самом театре. Но беда в том, что антрепренер на радостях запил и стал себя держать более, чем надо, развязно. Появился и еще один нетрезвый; под сомнением у меня был еще и третий. И снова дело начинало накрываться и сползать вниз. Я чувствовал, что нужен третий «coup d'état». Пришлось снова прервать репетицию, извиниться перед актерами за погубленный вечер и уехать домой. Молчаливая обида всегда таинственнее и страшней. В тот же вечер я послал антрепренеру решительный отказ от той чести, которой он меня удостоил, и категорически заявил, что при таких условиях, то есть при допущении пьянства самим антрепренером, я ни в каком случае не могу продолжать дело. Я знал, что ему некуда деться: он истратил на новое дело почти все свое состояние, у него были долги, и, кроме того, ему не к кому было обратиться. Мне рассказывали, что антрепренер прибег к помощи медицины и ко всем известным в науке средствам, чтобы протрезвиться, остановить начавшийся запой и привести себя в должный вид. Чистый, приглаженный, раздушенный, он явился ко мне с визитом и клялся всем, что только приходило ему в голову, что случившееся не повторится. Я тотчас же согласился и вечером был на репетиции.»

Итак, в следующий раз начнем анализ этого фрагмента.

ПИСЬМО 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ 4

В прошлом выпуске я разместила довольно большой фрагмент из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», без своих комментариев, потому что фрагмент и так довольно длинный.

Теперь давайте начнем его анализировать.

Сначала — несколько общих слов. Затем — детальное рассмотрение по маленьким «кусочкам» (я мысленно разбила этот фрагмент на 4 части — и значит, как минимум 4 выпуска мы будем разглядывать именно его...).

Напомню, что помогает нам концепция управления В. Тарасова.

Итак, сначала пару слов о фрагменте в целом. Почему я его выбрала для анализа, чем он меня «зацепил», когда я читала книгу?

Помимо того, что в нем очень ярко продемонстрированы разные механизмы (и мы их рассмотрим), этот фрагмент указывает на одно качество, без которого человек никогда не станет полноценным руководителем.

Какое качество? Требовательность.

Требовательность, как мне представляется, состоит из двух частей — желание + умение.

Желание — это мотивация для того, чтобы потребовать чего-то от других людей. Это равнодушие к тому, что ты делаешь, и КАК ты это делаешь.

Если тебе все равно, как это будет сделано — то можно делать вид, что ты требуешь соблюдения правил и прочего, но на самом деле твой «пофигизм» в данном вопросе люди чувствуют, и тоже только делают вид, что соблюдают эти требования.

А может, даже и не будут напрягаться, чтобы делать вид — а зачем? Если уж руководителю все равно, как это будет сделано (и сделано ли вообще), то нам-то чего напрягаться.

Вот если руководителю не все равно — тогда другое дело. Тогда он от нас не отстанет, пока не получит нужного результата.

Таким образом, эта составляющая требовательности носит ситуационный характер. Т.е. где-то присутствует, а где-то отсутствует.

Где-то мотивация, желание, внутреннее решение добиться именно такого результата есть, а где-то — нет.

Руководителю важно в этой ситуации научиться говорить самому себе правду.

А правда какая?

Примерно такая — мне действительно НАДО, чтобы это было сделано хорошо? Или вообще сделано. И как именно хорошо.

Или мне плевать? И я только «кажусь» (тема первых нескольких выпусков) требующим выполнения?

Вторая составляющая требовательности — это умение. Умение произнести нужные слова требования с нужной интонацией, в нужный момент.

Чем выше умение, тем меньшей мотивации достаточно для того, чтобы ваши требования воспринимались и выполнялись.

И наоборот, чем меньше умения, тем мощнее нужна мотивация, тем больше внутренней энергии нужно накопить, чтобы твердо произнести — «вы должны это сделать» вместо «хорошо бы нам» и прочее...

Вот в этом фрагменте, на мой взгляд, как раз Станиславский и продемонстрировал свою последовательную! (из эпизода в эпизоде) требовательность — как сумму страстной мотивации и замечательного умения.

Теперь давайте внимательно посмотрим на первый «кусочек» фрагмента.

«Дело происходило Великим постом, когда в Москву, на актерскую биржу, съезжались артисты со всех концов провинции для составления и подписания новых контрактов на будущий сезон. Меня пригласили на просмотр артистов для набираемой труппы. В назначенное время я явился по данному мне адресу и очутился в только что освободившемся магазине, из которого наскоро выехал прогоревший торговец. Сор, хлам, бумага, поломанные полки и ящики, старый диван с обломанными ручками и спинкой, несколько таких же кресел, старые рекламы галантерейных товаров, витая лестница наверх, а там — низкий чулан с грязным оконцем, с массой старых коробок, с низким потолком, о который я стучался головой.

Здесь, на ящиках, сидели мой будущий антрепренер со своим помощником.»

Почему антрепренер с помощником работали в таких условиях?

Потому что в их картине мира совершенно не важно — чисто вокруг или бардак после переезда. В их картине мира это никак не влияет на саму работу. Какая разница?

Актеры приходят, мы проводим с ними «собеседование», отбираем подходящих. Работа идет. Все нормально. Зачем тратить ресурсы на уборку. Не надо.

У них «черная дыра» в эстетическом слое. Это их «пустое». Может быть, они всегда работали в таких условиях. А может быть и нет.

Возможно, что обычно они работали в чистоте (которую им обеспечивал кто-то еще, кому не все равно), а тут они попали в новую ситуацию, в бардак, но для них это «мелочи».

(«Мелочь» — это то, значение чего мы пока не понимаем.).

Т.е. они не видят тех последствий, к которым приводит работа в таких условиях. Они не видят причинно-следственных связей:

- грязь в помещении при «собеседовании» —
- проявление неуважения к себе и к актерам —
- придание «халтурного» статуса проекту —
- привлечение актеров соответствующего уровня —
- отношение актеров к дисциплине и порядку на проекте —
- и т. д.

Это достаточно типичные последствия при больших «пустотах» в эстетическом слое картины мира руководителя.

Кстати, свои «пустоты» в разных слоях картины мира сам обычно не видишь. Пока не столкнешься с неожиданностью.

Посмотрим, что было дальше.

«К ним приходили снизу какие-то люди, бедные, оборванные, нечистоплотные, и к ним обращались на «ты».

— Подыми, покажи ногу, — говорил помощник какой-то молоденькой девушке. — Держись прямо!.. Повернись.

Сконфуженная девушка снимала шубу в нетопленной конуре и старалась держаться как можно прямее.

— Голос есть?

— Я драматическая, не пою...

— Запиши ее в нищих, — решал антрепренер.

— Можно и в проститутки, — заступался помощник, внося ее в список жилищ приюта по пьесе.

Молодая актриса слегка кивнула головой и вышла. Стали вызывать следующих, но я остановил, закрыл дверь и попросил объяснения.»

Вот здесь мы уже видим первое следствие той обстановки, в которой работал антрепренер.

Какие люди приходили сюда? Только такие, в чьей картине мира ТОЖЕ не важно — чисто или нет, у кого в картине мира такое же «пустое» на эстетическом слое.

Или кому уж совсем деваться некуда. Т.е. среда, которую мы организуем, сама определяет, какие люди в ней появятся. Это мы сами делаем!

Дальше ОЧЕНЬ важная тема — какое ролевое распределение мы задаем.

В данной ситуации роли получились примерно следующие пары:

«покупатель дешевого товара» — «дешевый товар»;

«хозяин» — «раб»;

«дрессировщик, покупающий на рынке скотинку для дрессировки» — «скотинка, демонстрирующая свой экстерьер»;

ну список можете дополнить и уточнить сами.

Любые роли играют парой. Если человек играет свою роль

очень уверенно, то другому приходится подстраиваться и играть дополнительную роль.

Либо бороться за другое ролевое распределение. Либо прерывать взаимодействие.

В данном случае актеры были в слабой позиции, они зависели от «работодателя», бороться не умели, прерывать взаимодействие им было невыгодно.

Поэтому приходилось играть отведенную им роль. Что делали антрепренер с помощником для того, чтобы именно такое ролевое распределение задать (список далеко неполный):

- первый контакт среди грязи и бардака;
 - обращение на «ты» с незнакомыми людьми;
 - команды, которые обычно подают животным — «покажи ногу» и т.д.;
 - отсутствие обратной связи и диалога вообще
- и т. д. и т. п.

То есть они в полной мере демонстрировали свое отношение к актерам как к рабам, как к товару на распродаже.

И что бы они получили в результате? Что актеры так и продолжали бы играть роль рабов и дешевых товаров.

А какое поведение свойственно этой роли? Ну вряд ли театр получил дисциплинированных, преданных делу искусства, талантливых, с чувством собственного достоинства и пр. актеров. Потому что роли «раба» такие качества не присущи.

Станиславского не устраивало такое ролевое распределение.

Ему не нужны были рабы в театре.

Поэтому он остановил процесс.

«- Простите меня, — начал я, насколько мог осторожнее и ласковее, — я не в силах продолжать эту работу. Как вы думаете, можно ли заниматься искусством и эстетикой в коровнике? Или эстетика имеет свои требования, которые нельзя не выполнять хотя бы в самом минимальном размере? Ведь без этого эстетика перестает быть эстетикой. Вот самое минимальное требование не только ее, но самой примитивной культуры: чистота. Велите вымести всю эту гадость, вышвырнуть негодное, вымыть полы и окна, отопить помещение, поставить самые дешевые венские стулья, самый простой стол, покрытый скатертью, а на него — чернильницу и перья, чтоб можно было писать на столе, а не на стене, как сейчас. Когда это будет сделано, я с большим воодушевлением займусь очень интересным для меня делом, а теперь я не могу, потому что меня тошнит. И еще условие: вы — директор того учреждения, которое должно просвещать общество. А актеры — ваши ближайшие помощники. Будем же помнить это и будем разговаривать с ними не как с проститутками и рабами, а как с теми лицами, которые достойны носить высокое звание. Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда. Я не ошибся в антрепренере. Он был чуткий, порядочный человек. Мои слова его сконфузили, он растерялся и проговорил, ударив себя по лбу:

— Как же я, старый дурак, не понимал этого раньше?!

Он обнял меня, и мы простились.»

Так, уже получился длинный выпуск.

Придется анализ этого кусочка перенести на следующий раз.

Кстати, если хотите предложить свои варианты анализа, комментарии, мысли — пишите!

Интересные комментарии обязательно опубликую в этой рассылке.

ПИСЬМО 11. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ — 5

Напомню читателям рассылки, а для тех, кто только присоединился к нам — сообщу, что сейчас мы разглядываем «под микроскопом» фрагменты из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», используя концепции и модели управления В. Тарасова, директора Таллиннской школы менеджеров.

Меня зовут Галина Жукова, я лицензиат ТШМ с 2003 года и провожу семинары и тренинги по авторским методикам В. Тарасова.

Здесь я «накладываю» теорию на различные практические ситуации и — вот что из этого получается.

В прошлом выпуске мы остановились на следующем эпизоде, который и разберем в этот раз.

«- Простите меня, — начал я, насколько мог осторожнее и ласковее, — я не в силах продолжать эту работу. Как вы думаете, можно ли заниматься искусством и эстетикой в коровнике? Или эстетика имеет свои требования, которые нельзя не выполнять хотя бы в самом минимальном размере? Ведь без этого эстетика перестает быть эстетикой. Вот самое минимальное требование не только ее, но самой примитивной культуры: чистота. Велите вымести всю эту гадость, вышвырнуть негодное, вымыть полы и окна, отопить помещение, поставить самые дешевые венские стулья, самый простой стол, покрытый скатертью, а на него — чернильницу и перья, чтоб можно было писать на столе, а не на стене, как сейчас. Когда это будет сделано, я с большим воодушевлением займусь очень интересным для меня делом, а теперь я не могу, потому что меня тошнит. И еще условие: вы — директор того учреждения, которое должно просвещать общество. А актеры — ваши ближайшие по-

мощники. Будем же помнить это и будем разговаривать с ними не как с проститутками и рабами, а как с теми лицами, которые достойны носить высокое звание. Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.

Я не ошибся в антрепренере. Он был чуткий, порядочный человек. Мои слова его сконфузили, он растерялся и проговорил, ударив себя по лбу:

— Как же я, старый дурак, не понимал этого раньше?!

Он обнял меня, и мы простились.»

Давайте начнем с обсуждения очень важного принципа, который часто становится решающим для успеха наших действий.

Это принцип такой: действие от силы или действие от слабости. Что это значит?

Если я действую от силы, у меня есть реальный выбор — я могу сказать Да, могу сказать Нет.

Могу работать и в тех условиях, которые есть (неубранный после выезда разорившегося торговца магазин), могу отказаться работать в таких условиях. Это только мой выбор.

И для любого из этих выборов у меня достаточно силы, власти, ресурсов и пр. И я выбираю, делаю осознанный выбор — быть или не быть. Да или нет. Взвесив все плюсы и минусы, оценив последствия и пр.

Если же я вынужден выбрать (неважно Да или Нет), не имея выбора на самом деле — это действие от слабости. Это значит, что я говорю Да не потому, что так решил, что так мне выгодно или соответствует моим ценностям, а просто потому, что не в моих силах сказать Нет.

У меня недостаточно чего-то — мотивации, уверенности, ресурсов, воли и пр. для того, чтобы сказать Нет.

(Или наоборот — не могу сказать Да, поэтому говорю Нет).

Когда человек действует от силы, это заметно, и с ним сложно не согласиться.

Действующий от силы плохо управляем. Он сам решает — быть или не быть. И не боится, если его выбор приведет к отказу с другой стороны. Он к этому готов, у него есть сценарий на этот случай.

Проблема в том, что мы часто себя обманываем и делаем вид, что какой-то выбор мы сделали от силы, т.е. у нас был реальный выбор, а на самом деле поступили так, как только и могли поступить в данной ситуации.

Потратив время на то, чтобы уговорить себя (иногда с помощью других) «принять» единственно возможное решение.

И обмануть себя, объясняя — что так мне лучше, выгоднее, и прочее. Вместо того, чтобы сказать себе правду — я так поступил, потому что у меня недостаточно сил, ресурсов для другого выбора.

Важно не то, что иногда у нас нет выбора. Важно то, что мы себя обманываем, и наша картина мира становится неадекватна.

Я согласился помочь, потому что я хороший человек, — думаем мы. Но не видим, что мы согласились больше потому, что не умеем отказывать.

И вместо того, чтобы развивать в себе волевые качества и определенные умения, мы тешим себя мыслями о том, какие мы добрые.

Правда, почему-то на душе у нас не всегда хорошо от такого выбора. Значит, не все свои мотивы и причины поступка мы увидели. Обманули себя.

Одно дело — объяснять другим людям. Тут не всегда нужна вся правда. Не все люди — наши искренние друзья по всем вопросам.

И другое дело — говорить самому себе правду. Это — самое главное искусство, которое должен постигать человек.

Попробуйте периодически отвечать себе на вопрос: то, что я сейчас делаю — это действительно мой выбор, от силы? Или просто у меня не хватает силы для другого выбора?

Давайте посмотрим: действия Станиславского в данной ситуации — от силы или от слабости?

Мог он выбрать вариант — да, я буду работать в таких условиях?

Думаю, мог. Не на самом же деле его тошнило и его отказ был от слабости (он физически не смог бы так работать). Нет, смог.

Но он сделал другой выбор — от силы — сказать Нет. Нет, в таких условиях я работать не буду. И если после этого сотрудничество не состоится — я к этому готов.

Но я выбираю НЕ РАБОТАТЬ в таких условиях. И этот мой выбор ОТ СИЛЫ. И «осторожная и ласковая» форма никого не обманет. Эта мягкость — к людям, но твердость — к принципам и делу.

Тот, кто действует от силы — не просит, а предлагает. И Станиславский здесь именно в роли «предлагающего»: свое видение и свои условия.

Он ставит условия:

- на физическом уровне (что должно стоять и в каком состоянии находиться),
- на технологическом уровне (последовательность действий),
- на ценностном уровне (отношения с актерами) и пр.

Мы в прошлый раз говорили о том, что ролевое распределение, которое складывалось в таких условиях, не устраивали Станиславского, и коротко обсудили почему.

Давайте представим, как бы выглядело поведение Станиславского, если бы его отказ был от слабости.

Ну действительно, его просто тошнило, и он не мог, даже если бы очень захотел, здесь работать. Т.е. его организм заставил его принять такое решение. Без всякого выбора.

Тогда он был бы в роли просителя. Он просил бы с пониманием отнестись к его особенностям. Объяснялся, оправдывался. Ему было бы не все равно — состоится дальнейшее сотрудничество или нет. Поэтому он не ставил бы свои условия.

А произнес бы что-то типа: «Мне очень неудобно, но понимаете, мой организм не позволяет мне работать в таких условиях. Меня тошнит, когда грязно вокруг. Не могли бы вы здесь все прибрать, и тогда мы сможем продолжить. Еще раз извините, пожалуйста.»

Его бы спросили — «И давно у вас такое? А лечиться пробовали?»

Он бы стал отвечать на все вопросы. Ну и так далее.

Теперь давайте внимательнее посмотрим на эту фразу:

«Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.»

Сначала обратим внимание на форму. Хороший прием для любого переговорщика — сформулировать две альтернативы и предоставить выбор партнеру.

Теперь приглядимся к содержанию.

Во-первых, вовремя раздружиться важнее, чем вовремя подружиться. И критерием для выбора — «дружить» ли дальше — здесь выступает то, обидят ли слова человека, или нет.

Почему такая «мелочь» может стать причиной прекращения совместного дела? Что стоит за этим? (Кстати, вы сами придаете значение таким «мелочам»?)

Что значит — слова обидели или оскорбили? В данной ситуации это означает, что антрепренер принял на свой личный счет слова о принципах дела.

А это значит, что конфликт принял персонифицированный характер, что точно отразится на дальнейших отношениях, а значит, и на деле.

К тому же, принять эти слова на свой счет может тот человек, чьи ценности слишком далеки от того, о чем говорил Станиславский.

Значит, проблем и в дальнейшем будет очень много. Значит, лучше сейчас «раздружиться», в самом начале пути.

Во-вторых, давайте обратим внимание на то, что этой фразой Станиславский заботится о той технологии, по которой его партнер проиграет – «показывает дорогу к жизни» своему антрепренеру, позволяет ему «спасти лицо».

Предлагает очень симпатичный для обеих сторон вариант выбора: вдохновиться к созданию чистого хорошего дела...

Если бы альтернативы были без этой заботы, то еще неизвестно, как дело обернулось.

Например, если выбор был бы такой: или вы признаете себя грязнулей и чем-нибудь еще противным, слушаетесь меня и подчиняетесь, обещаете выполнить мои условия и убраться – или мы расстаемся.

Почувствовали разницу?

Не забывайте заботиться о том, чтобы дать своему сопернику «спасти лицо»!

Более того, Станиславский всю фразу, всю ситуацию построил так, чтобы антрепренеру не пришлось оправдываться. Он его не обвинял, не оценивал, не делал ничего такого, чтобы поставить партнера в позицию сопротивления.

Он борется за будущее, а не за прошлое. Поступает не потому что, а для того чтобы.

Кстати, давайте обратим внимание, что в целом фраза построена по формуле «Я-высказывания», которая хорошо работает в подобных ситуациях.

Эта формула состоит из трех частей.

1. Объективное описание ситуации (без оценок, эмоций и пр.) (например: мы договорились, что ты придешь в два часа. Сейчас часы показывают три часа).

2. Описание своих чувств в связи с этим (например: я волнуюсь).³

3. Предложение — что я предлагаю в связи с этим (например: давай ты будешь звонить, если задерживаешься).

В нашей ситуации упрощенная схема такая:

- здесь грязно
- я чувствую себя плохо (это неэстетично)
- давайте вы все уберете, и мы продолжим.

В итоге мы видим «счастливый конец». И причиной его стали следующие слагаемые:

— Станиславский хорошо разбирается в людях, он прогнозировал порядочность антрепренера и его искреннюю заинтересованность в успешности дела. И не ошибся.

— Станиславский действовал от силы. И был в позиции предлагающего, а не просителя.

— Станиславский не спровоцировал личной обиды и сопротивления, для чего выбрал формулу «Я-высказывания», и не оценивал действия партнера.

— Он позаботился о возможности «спасти лицо»

Ну и давайте отдадим должное антрепренеру. Он умел говорить себе правду. Несмотря на смущение, он нашел в себе силы

отреагировать «от силы» — признать, что был неправ. Потому что тоже поступал «для того чтобы».

Давайте и мы простимся до следующего раза, когда мы будем анализировать следующий фрагмент:

«К следующему разу помещение было вытоплено и блестело от чистоты. И низ и верх были обставлены так, как обставляются дворцовые комнаты в оперетках. Роскошные портьеры, расписанные театральным трафаретом, золотая бахрома, золотые и серебряные стулья, бархатные и шелковые скатерти, бутафорские картонные вазы, такие же часы на столах, ковры, вода и стаканы, пепельницы и приготовленный чай для артистов. Верхняя комната превратилась в настоящий кабинет директора. Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов. Бонтон этой гостиной получился совсем особого рода. Но тем не менее цель была достигнута, и можно было говорить с людьми по-человечески.

Работа закипела, все были в хорошем настроении, все сулило какое-то необычайное новое дело актерам, уставшим и измотавшимся от театральных безобразий в провинции. По-видимому, я становился популярным. Казалось, что каждый хотел это выразить в своем обращении со мной. Театр, который был снят со следующей недели, задерживал начало работ, — начали репетировать в этом временном помещении. Первое, что я сделал, — вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: «Эй, ты, послушай!» Это был подкуп с моей стороны. Против него не устоял никто из артистов, и они, в свою очередь, стали обращаться со мной с особой изысканностью.

Репетиции начались с новой для всех манерой работать. На этот раз, после урока с «Ревизором», я был осторожнее, и все шло как нельзя лучше на радость мою и антрепренера. Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.»

ПИСЬМО 12. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ — 6

Сейчас мы разглядываем «под микроскопом» фрагменты из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», используя концепции и модели управления В. Тарасова.

Сегодня мы поработаем со следующим эпизодом (фрагмент целиком можно найти в письме номер 9).

«К следующему разу помещение было вытоплено и блестело от чистоты. И низ и верх были обставлены так, как обставляются дворцовые комнаты в оперетках. Роскошные портьеры, расписанные театральным трафаретом, золотая бахрома, золотые и серебряные стулья, бархатные и шелковые скатерти, бутафорские картонные вазы, такие же часы на столах, ковры, вода и стаканы, пепельницы и приготовленный чай для артистов. Верхняя комната превратилась в настоящий кабинет директора. Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов. Бонтон этой гостиной получился совсем особого рода. Но тем не менее цель была достигнута, и можно было говорить с людьми по-человечески.

Работа закипела, все были в хорошем настроении, все сулило какое-то необычайное новое дело актерам, уставшим и измотавшимся от театральных безобразий в провинции. По-видимому, я становился популярным. Казалось, что каждый хотел это выразить в своем обращении со мной. Театр, который был снят со следующей недели, задерживал начало работ, — начали репетировать в этом временном помещении. Первое, что я сделал, — вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: «Эй, ты, послушай!» Это был подкуп с моей стороны. Против него не устоял никто из артистов, и они, в свою очередь, стали обращаться со мной с особой изысканностью.

Репетиции начались с новой для всех манерой работать. На этот раз, после урока с «Ревизором», я был осторожнее, и все шло как нельзя лучше на радость мою и антрепренера. Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.»

Итак, перед Станиславским стояла задача — изменить ситуацию, уйти от ролевой пары «хозяин — раб».

При этом заметим, что поменять свою роль необходимо обоим сторонам.

Можно подумать, что гораздо легче отказаться от роли «раб», чем от роли «хозяин». Но так ли это? Давайте приглядимся получше к тем механизмам, которые здесь заложены.

Такое ролевое распределение между антрепренерами, владельцами театров, режиссерами с одной стороны, и актерами (не считая супер-мега-звезд, видимо) и рабочими сцены с другой стороны было повсеместным и привычным.

Как привычным было и отсутствие комфортных условий для актеров в физическом плане (грязные закулисы, где некуда деться актеру).

Это означает, что в картине мира актеров были глубоко заложены определенные установки, соответствующие роли «раба». И выработаны определенные динамические стереотипы поведения.

Изменить и картину мира человека, и стереотипы поведения бывает довольно непросто.

Необходимо усилие определенной силы или объема, чтобы человек испытал эмоции от столкновения с неожиданным, в результате чего пересмотрел и изменил свою картину мира. Картин-

на мира меняется не постепенно, а дискретно, то есть сначала должны накопиться достаточные причины, а потом резко — бах! — картина мира меняется.

Вот вам говорят про кого-то: он тебя обманывает в этом вопросе. Вы сначала не верите.

Т.е. в вашей картине мира по этому вопросу человек говорит вам правду, и вы опираетесь именно на это представление, планируя какие-то дела.

А вам хотят изменить картину мира. Почему вы не верите?

Ну, это может быть по разным причинам.

Тот, кто говорит — не очень вам симпатичен или просто не вызывает доверия.

Или очень не хочется верить, потому что тогда придется все переделывать.

Или еще почему-то.

Но первая гирька на весы положена.

Потом еще кто-то вам говорит — не верь ему, он обманывает тебя. Вы еще не меняете картину мира, не верите. Но еще одна гирька положена.

Когда кто-то третий привел вам свои аргументы — третья гирька, и весы раз — и перевесили. Ваша картина мира раз — и изменилась. Вы теперь начинаете и сами вспоминать — а, да, вот тогда я еще заметил...

Чтобы изменить картину мира другого человека сразу — надо накопить достаточное количество энергии (аргументов, фактов и пр.) для того, чтобы человек испытал эмоцию от неожиданного для него.

Если тот же набор аргументов выдавать по одному, то может ничего и не выйти. Как в опыте с лягушками — если положить ее в горячую воду, она постарается выпрыгнуть, а если посадить в холодную и нагревать воду постепенно — то она не заметит изменения температуры, и сварится.

Ей будет непонятно — в какой именно момент надо выпрыгивать. Здесь вроде бы еще нормально — приятно, тепло. А здесь — уже поздно, уже разморило и мозг отключается.

Чтобы изменить картину мира другого человека, не обязательно иметь много больших аргументов — иногда достаточно «мелочи», главное, чтобы она была неожиданной и непроверяемой для человека.

Какое отношение имеет все это к нашему эпизоду в театре Станиславского? Давайте посмотрим.

«Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесть и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов»

Обратим внимание — актеры были изумлены. Это эмоции от столкновения с неожиданным. Значит, картина мира резко меняется. А другая картина мира ведет к другому поведению, в том числе к другим ролям. В новой картине мира поведение в роли «раб» точно неуместно.

А какая роль задается взамен?

Станиславский, видимо, имел в виду новое распределение ролей следующее — «равноправные партнеры», «уважаемые люди» и т. п. Но пока актеры, возможно, не почувствовав еще, какие именно роли теперь надо играть, и по отношению к ре-

жиссеру в том числе, играют ту роль, что им кажется уместной в обстановке «дворца», и какую «умеют» играть — роль «испанских грандов».

«Но тем не менее цель была достигнута,
и можно было говорить с людьми по-человечески.»

Итак, первая цель — резко выбить всех из ролевой пары «хозяин — раб» — выполнена. С помощью простого изменения внешней среды. И можно двигаться дальше — к обучению и закреплению нового ролевого взаимодействия, которое было нужно Станиславскому.

«Первое, что я сделал, — вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех называли по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: „Эй, ты, послушай!“»

Видите? Работает тот же механизм: заставить человека столкнуться с неожиданным, чтобы изменить его картину мира.

Кстати, это можно считать **поступком** руководителя. В. Тарасов выделяет 8 ступеней развития управленческого мастерства. 4 ступень — ступень иррационального управления, когда руководитель начинает управлять через ценности. И поступок — это такие действия, которые задают новую ценность или систему ценностей.

И вот здесь Станиславский совершает поступок именно в этом смысле — он задает новую ценность: новое ролевое распределение. Не «хозяин — раб», которому даже имя не обязательно иметь, а равноправные партнеры, уважаемые люди, индивидуальности. Ценность — уважение к личности каждого человека.

Умение совершать поступки — дело непростое. Это умение включает в себя несколько составляющих, не все из которых

можно в себе быстро развить. Поэтому, если руководитель сам не совершает поступки, то он может использовать поступки других людей, чтобы управлять через ценности. Но это тема других статей.

Теперь давайте посмотрим на заключительную фразу фрагмента:

«Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.»

Опять мы видим важность умения задавать и держать верные роли. Что значит — «умение в том, что он относился к ним как ко всем людям»? Это значит, что Станиславский умеет играть свою роль так, что другой человек начинает играть нужную ему дополнительную роль. Это очень сильный инструмент управления.

Люди всегда находятся по отношению друг к другу в какой-то роли. Все общение — ролевое. Есть роли более длительные и постоянные, есть — мимолетные и тонкие. И каждая роль существует только в паре — со своей дополнительной ролью.

Муж — жена.

Сын — отец или сын — мать.

Брат — сестра (или брат). Старший — младший.

Покупатель — продавец.

Водитель — пассажир (или гаишник, или пешеход).

Учитель — ученик.

Хозяин — раб.

Задающий правила — выполняющий правила.

Спрашивающий — отвечающий.

Стоящий в очереди — занимающий очередь. И т. д.

Ролей бесконечное множество.

В связи с этим есть несколько важных умений:

- видеть ролевое распределение;
- задавать нужное ролевое распределение;
- точно держать свою роль;
- точно переходить из одной роли в другую

(здесь мы спорили в ролях «настаивающий на решении — сопротивляющийся решению» — а здесь мы пьем чай в ролях «гостеприимный хозяин — долгожданный гость»).

Станиславский хорошо умеет играть роль «относящийся с уважением к партнеру, Человеку» — и вызывает к жизни дополнительную роль «достойный уважения партнер, Человек».

Если человек очень хорошо играет выбранную роль — другому проще играть дополнительную роль, даже если он и не очень умеет это делать. Или он вынужден ее играть, если даже и не очень хочется.

И это уже ситуация **управленческой борьбы** — борьбы за ролевое распределение.

Ведь не всегда обе стороны согласны с теми ролями, которые складываются между ними в данный момент. Вот такая борьба за роль и есть управленческая борьба, искусством которой есть смысл овладевать, чтобы успешно управлять людьми.

Элементы управленческой борьбы мы с вами увидим в следующем фрагменте, который и разберем в следующий раз.

«Прошла неделя. Солодовниковский театр освободился, мы перешли в него и снова нашли там грязь, холод и запущенность. Актерам снова пришлось толкаться по коридорам в ожидании своего выхода, а от нечего делать пускаться в сплетни и пересуды. Дисциплина сразу упала, мы даже жалели о покинутом магазине. Чтобы спасти положение, пришлось снова делать «coup d'état» (решительная мера — фр.) Я отменил одну из репетиций, уехал из театра и просил передать антрепренеру, что повторяю все то, что говорил ему при анало-

гичном случае в грязном магазине, превращенном им в дворцовые комнаты. Прошло несколько дней, и я снова получил повестку на репетицию. На этот раз театр был отоплен, вычищен, вымыт. Мне была приготовлена и обставлена с опереточным богатством хорошая комната, актерам было устроено фойе — мужское и дамское, — но, по исконной привычке всех театров, далеко не все из актеров догадались снять шляпы, а атмосфера кулис, по-видимому, отравляла их теми ужасными актерскими привычками и распущенностью, с которыми я боролся и которые мешали подходить к делу с чистыми руками и открытым сердцем. Тогда я придумал такой трюк. Пьесу начинал очень известный и заслуженный артист, бывшая провинциальная знаменитость, — он играл небольшую роль. Тайно от всех я обратился к нему и просил его умышленно нарушить дисциплину, то есть выйти на сцену в шубе, шапке, ботиках, с палкой в руке и начать бормотать роль, как это делается в некоторых театрах. Далее я просил его почтительно разрешить мне, молодому любителю, сделать ему, заслуженному артисту, чрезвычайно строгий выговор и закончить его приказанием снять шубу, шляпу и ботинки, репетировать во весь тон и говорить роль наизусть, без тетрадки. Заслуженный артист был настолько интеллигентен и умен, что согласился на мою просьбу. Все было выполнено, как задумано. Я сделал ему замечание вежливо, но уверенно, громко и с сознанием своего права. При этом, вероятно, каждый из присутствующих артистов подумал: «Если молодой режиссер позволяет себе разговаривать так с заслуженным почтенным артистом, то что же сделает с нами, никому не известными актерами, если мы его слушаемся?» Больше всего смутило их то, что с пятой репетиции я требовал полного знания роли и не допускал подсматривания в тетрадку. Все подтянулись, и к следующему разу все роли были выучены.»

ПИСЬМО 13. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ – 7

Прежде чем приступить к очередному эпизоду, расскажу о предложении одного из читателей рассылки (и моего хорошего знакомого, участника тренировок по управленческому искусству, которые я проводила до лета в этом году, и которые, вероятно, вновь начну проводить в ближайшем будущем).

Предложение состоит в следующем: в каждом выпуске давать маленькое задание на самостоятельную проработку. И он также придумал несколько первых заданий, которые я с удовольствием предлагаю и вам.

Естественно, что дело добровольное. Если кто-то задание выполнит — будет здорово. А если еще и пришлет пару слов о том, как это было — будет вообще волшебю.

(Волшебю — потому что, во-первых, такая работа совершает чудеса, а во-вторых, потому что уж очень маловероятно то, что кто-то выполнит полноценно такое упражнение и пришлет об этом сообщение хотя бы из нескольких слов).

Но чудеса бывают. Как минимум, надеюсь на самого автора задания.

Поэтому вот первое из предложенных заданий (по теме прошлых выпусков):

Посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.

Следующее задание — в следующем выпуске.

Боюсь, что если дать сразу два-три задания, то вероятность его выполнения еще уменьшится...

Надеюсь, вы понимаете, что я сейчас пытаюсь повысить вероятность того, что вы хотя бы попытаете начать выполнять такие (прямо скажем — непростые) задания. И даже немного манипулирую разными способами! Вдруг на кого-нибудь да подействует))).

Кстати, еще одна причина моих сомнений — это понимание того, что текст рассылки дает слишком мало информации для того, чтобы усвоить довольно сложные вещи, которые мы тут разбираем.

Конечно, в процессе регулярных тренировок, где мы делаем много разных упражнений, это сделать проще. И поэтому, собственно говоря, такое предложение и появилось. Но все равно — давайте попробуем. Любое путешествие начинается с первого шага.

А теперь продолжим нашу работу с «управленческим микроскопом».

Сегодня мы разберем следующий эпизод.

«Прошла неделя. Солодовниковский театр освободился, мы перешли в него и снова нашли там грязь, холод и запущенность. Актерам снова пришлось толкаться по коридорам в ожидании своего выхода, а от нечего делать пускаться в сплетни и пересуды. Дисциплина сразу упала, мы даже жалели о покинутом магазине. Чтобы спасти положение, пришлось снова делать «coup d'état» (решительная мера — фр.) Я отменил одну из репетиций, уехал из театра и просил передать антрепренеру, что повторяю все то, что говорил ему при аналогичном случае в грязном магазине, превращенном им в дворцовые комнаты. Прошло несколько дней, и я снова получил повестку на репетицию. На этот раз театр был отоплен, вычищен, вымыт. Мне была приготовлена и оставлена с опереточным богатством хорошая комната, актерам было устроено фойе — мужское и дамское, — но, по исконной привычке всех театров, далеко не все из актеров дога-

дались снять шляпы, а атмосфера кулис, по-видимому, отравляла их теми ужасными актерскими привычками и распушенностью, с которыми я боролся и которые мешали подходить к делу с чистыми руками и открытым сердцем.

Тогда я придумал такой трюк. Пьесу начинал очень известный и заслуженный артист, бывшая провинциальная знаменитость, — он играл небольшую роль. Тайно от всех я обратился к нему и просил его умышленно нарушить дисциплину, то есть выйти на сцену в шубе, шапке, ботинках, с палкой в руке и начать бормотать роль, как это делается в некоторых театрах. Далее я просил его почтительно разрешить мне, молодому любителю, сделать ему, заслуженному артисту, чрезвычайно строгий выговор и закончить его приказанием снять шубу, шляпу и ботинки, репетировать во весь тон и говорить роль наизусть, без тетрадки. Заслуженный артист был настолько интеллигентен и умен, что согласился на мою просьбу. Все было выполнено, как задумано. Я сделал ему замечание вежливо, но уверенно, громко и с сознанием своего права. При этом, вероятно, каждый из присутствующих артистов подумал: «Если молодой режиссер позволяет себе разговаривать так с заслуженным почтенным артистом, то что же сделает с нами, никому не известными актерами, если мы его послушаемся?»

Больше всего смутило их то, что с пятой репетиции я требовал полного знания роли и не допускал подсматривания в тетрадку. Все подтянулись, и к следующему разу все роли были выучены.»

Интересно, как вы отнеслись к тому, что Станиславский обманул свой коллектив?

Кто-то восхищенно заулыбался — ну дает, красавец.

Кто-то возмутился — ах он обманщик бессовестный, а еще известный режиссер!

А действительно, как же нам быть с этим обманом?

Давайте начнем издалека. А потом разберемся с обманом.

Итак, очень важное понятие, понятие **дисциплины**, мы пробуем разобрать с помощью Станиславского.

Если постараться дать определение дисциплине, то можно сказать, что это соблюдение порядка в динамике. То есть. У ру-

ководителя есть 4 базовые функции, которые и делают его руководителем. Конечно, функций у него больше, но В. Тарасов выделяет базовый минимальный набор, состоящий из четырех:

- определение (или разработка) порядка,
- доведение порядка до сведения подчиненных,
- контроль соблюдения порядка и
- санкционирование по результатам контроля.

Порядок не бывает один-единственный и навсегда. Определением порядка может быть ответ на вопрос — куда поставить вам чашку с чаем, а может быть многостраничное описание сложного бизнес-процесса. И это все — определение порядка. Т.е. «как это должно быть».

Ситуация меняется, жизнь идет вперед, и руководитель определяет новый порядок взамен устаревшему. Потом опять его меняет вслед за изменением ситуации.

Конечно, есть много разных порядков, и период действия их различен. Но это не важно. Важно вот что — что порядок исполняется каждый раз.

Изменили старый порядок на новый — и старый соблюдался, и новый тут же начали соблюдать.

Соблюдать долго один и тот же порядок не очень сложно — вырабатывается привычка, и просто делаешь как всегда.

А вот когда порядок изменился — нужно прикладывать усилия, чтобы его понять, этот порядок, изменить свое поведение, в общем, надо напрячься. И если каждый новый порядок все равно соблюдается — это и есть дисциплина.

Посмотрим, что на тему дисциплины происходит в этом эпизоде. В старом помещении, где навели чистоту и материальный порядок,

начала налаживаться и дисциплина — у Станиславского появился некий авторитет, и актеры соблюдали тот порядок, который он устанавливал.

Можно предположить, что и следующий порядок тоже. И если порядок менялся — тоже соблюдали.

Дальше что происходит. Меняется внешняя среда. Новое помещение — новые порядки. Какие-то порядки устанавливает руководитель (здесь — режиссер). А какие-то возникают на уровне права обычая — неписанные правила поведения, о которых руководитель не всегда и узнает.

Право обычая менять очень сложно. Потому что это — привычки, стереотипы. Поэтому чем раньше и полнее руководитель заполнит все пустоты тем порядком, который ему нужен, тем меньше потом придется менять и перестраивать.

Ну это в идеале. Установленный руководителем порядок легче изменить, чем право обычая. Хотя не всегда эти вещи можно разделить в жизни. Но для более ясного понимания — попробуем разделить.

Какое право обычая здесь опять появляется (почему опять — да потому что в других театрах так всегда и было): раз нам деваться некуда между выходами на сцену, и мы просто болтаемся по коридорам, то начинаем сами себя развлекать, а именно — занимаемся сплетнями и пересудами.

Раз старый порядок соблюдать у нас нет возможности, а другой порядок нам вместо старого не дали — значит, теорема возможности несоблюдения порядка доказана.

Значит, и любой другой порядок можно как-нибудь и не соблюдать. А это и есть падение дисциплины — когда есть наруши-

тели порядка.

Еще очень важно разделять состояние беспорядка и дезорганизации, но об этом как-нибудь в другой раз.

Итак, Станиславскому пришлось вновь пройти всю цепочку: обеспечение условий для возможности выполнения порядка, а затем доведение до сведения нового порядка.

А не наоборот. Порядок обозначили — а возможность его соблюдения не обеспечили. К сожалению, так бывает чаще, чем мы готовы себе признать.

Для проведения времени между выходами на сцену — специальное общее место, фойе. Вместо темных коридоров, где удобно собираться двойками-тройками и сплетничать. Значит, здесь новый порядок включает в себя — место, где надо находиться и способ поведения в этом месте. Какой именно — мы точно не знаем, но можем догадываться из общего контекста.

Далее мы имеем следующую сложность: право обычая противоречит установленному порядку. (Думаю, что в следующий раз я предложу вам задание на эту тему).

Не все догадались снять шляпы и продолжали вести себя распущенно. Да, для перехода от привычного права обычая к нужному порядку нужно время, настойчивость, последовательность, изобретательность, точность.

И авторитет. В том числе признаваемое всеми моральное право наказывать (в самом широком смысле этого слова — от холодного взгляда, замечания — до увольнения).

Если изначально такого авторитета нет или его недостаточно, можно использовать стратегию «от Станиславского». Правда, прототип этой стратегии давно (ну так где-то пару тысяч лет назад) описан китайцами. А затем В. Тарасовым в книге «Искус-

ство управленческой борьбы». Но это не так важно. Важно понять, как устроена стратагема, и как ее можно применять.

Итак, мы находимся по отношению к коллективу в состоянии войны на тему дисциплины. Очень важно четко понимать две вещи:

- что это состояние войны, и
- что состояние войны имеет четкие границы — по какому именно вопросу, в каких именно ролях мы воюем.

И не расширять зону военных действий.

Здесь — Станиславский получается в роли «устанавливающий порядок и настаивающий на его соблюдении», а все остальные — «уклоняющиеся от соблюдения порядка». Ну или как-то так.

Станиславскому нужно другое ролевое распределение — «устанавливающий порядок» и «готовые соблюдать установленный порядок».

Когда мы оказываемся в ситуации войны, то начинает работать **этика войны**. А не мира. А этика войны такова: обман на войне морален. Жертва одним ради многих моральна.

Этика мира прямо противоположна. Обман в мирное время аморален. И жертвовать одним человеком ради других аморально.

Поэтому важно отличать эти два состояния — войны и мира. Потому что они диктуют прямо противоположное поведение.

Поэтому Станиславский поступает здесь этично, обманывая коллектив. Потому что сейчас и в этих ролях они в состоянии войны. Именно это имел в виду Сунь-цзы, когда в трактате

«О военном искусстве» говорил: управляй гражданскими методами, держи в повиновении военными.

Но с данным конкретным актером Станиславский не в состоянии войны. Он не хочет приносить его в жертву, поэтому просит у актера разрешения использовать его в своих целях.

Кроме этого, Станиславский отделяет пустое от твердого: он не рассчитывает на то, что заранее не договорившись, у него получилось бы при всех отчитать данного актера, и без всяких отрицательных последствий (актер не подчинился, или обиделся и ушел из труппы и пр.).

Могло и не получиться. Тогда вместо необходимого прироста авторитета он бы получил значительное его снижение. Зачем рисковать? Не надо. Надо опереться на твердое — на заранее достигнутые договоренности с этим актером. Чтобы все точно получилось.

По каким критериям Станиславский выбрал для своей стратегии именно этого актера?

Во-первых, он начинал пьесу. Это удобно — сразу начать с профилактики.

Во-вторых, это уважаемый актер. Если бы он «наехал» на новичка или малоуважаемого актера, это бы не помогло.

И в-третьих, актер был интеллигентен и умен. Значит, ему тоже могла не нравиться существующая распушенность и другие права обычая большинства актеров. И при этом он мог четко сыграть свою роль наказанного, не выдав ничем предварительный сговор.

Кстати, интересно, а думал ли Станиславский о вероятности того, что актер рано или поздно проболтается своим коллегам?

Сложно сказать — и за Станиславского, и за вероятность. Можно об этом подумать.

Но в другой раз — нам пора заканчивать этот выпуск.

Итак, дальше — все получилось. Актеры подумали то, что и должны были подумать. И дали Станиславскому возможность установить еще один новый порядок, противоречащий привычному праву обычая — знать роли наизусть к пятой репетиции. И требовать этого.

Все подтянулись — это опять про дисциплину. Это значит — были **готовы** соблюдать порядок в динамике. Не только этот конкретный порядок, но и следующий, и следующий, и следующий. Даже не зная, какой именно это будет порядок.

А у нас в следующий раз следующий эпизод для анализа:

«После моего второго „coup d'état“ удалось наладить репетиции и в самом театре. Но беда в том, что антрепренер на радостях запил и стал себя держать более, чем надо, развязно. Появился и еще один нетрезвый; под сомнением у меня был еще и третий. И снова дело начинало накреняться и сползать вниз. Я чувствовал, что нужен третий „coup d'état“. Пришлось снова прервать репетицию, извиниться перед актерами за погубленный вечер и уехать домой. Молчаливая обида всегда таинственнее и страшней. В тот же вечер я послал антрепренеру решительный отказ от той чести, которой он меня удостоил, и категорически заявил, что при таких условиях, то есть при допущении пьянства самим антрепренером, я ни в каком случае не могу продолжать дело. Я знал, что ему некуда деться: он истратил на новое дело почти все свое состояние, у него были долги, и, кроме того, ему не к кому было обратиться. Мне рассказывали, что антрепренер прибег к помощи медицины и ко всем известным в науке средствам, чтобы протрезвиться, остановить начавшийся запой и привести себя в должный вид. Чистый, приглаженный, раздушенный, он явился ко мне с визитом и клялся всем, что только приходило ему в голову, что случившееся не повторится. Я тотчас же согласился и вечером был на репетиции.»

И напомним задание — **посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.**

ПИСЬМО 14. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФИШКИ РЕЖИССЕРОВ – 8

Пока мы все еще разглядываем «под микроскопом» фрагменты из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», в основном используя концепции и модели управления В. Тарасова.

Уже устали от Станиславского? Понимаю. Я тоже. Ну уж «добьем» этот фрагмент, а потом займемся чем-нибудь еще. Очередь ситуаций для разглядывания у меня ну ОООЧЕНЬ длинная!

В прошлый раз я предложила задание (предложенное одним из читателей) — **посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.**

Не буду спрашивать — кто попробовал сделать? Кто реально сделал? Что получилось? Дело добровольное.

Хотя если кто-то поделится опытом — будет, как я уже писала, «волшебно».

Пишите — info@peregovorsiki.ru

И предлагаю следующее задание, предложенное тем же читателем (Данил, передаю тебе привет!

Кстати, сам-то выполнил свое задание? Поделишься?)

В течение 10 переговоров воздерживайтесь от «сохранения лица» оппонента.

Затем в течение 10 переговоров помогите оппоненту «сохранить лицо».

Сравните результаты серий.

(О приеме «помочь партнеру сохранить лицо» мы немного говорили в одном из предыдущих выпусков...)

Переговоры в данном случае — это не обязательно специально организованная процедура по достижению договоренностей между партнерами, в переговорной комнате и пр. Это может быть и двухминутный разговор с начальником или подчиненным, с коллегой, с продавцом в магазине или дома с близкими. Кстати, чем разнообразнее по оппонентам, форме и содержанию будут эти 10 вариантов — тем лучше...

А теперь продолжим нашу работу с «управленческим микроскопом».

Сегодня мы разберем последний (ура!) эпизод большого фрагмента из книги Станиславского.

«После моего второго „coup d'etat“ (здесь — решительные меры, прим. автора рассылки) удалось наладить репетиции и в самом театре. Но беда в том, что антрепренер на радостях запил и стал себя держать более, чем надо, развязно. Появился и еще один нетрезвый; под сомнением у меня был еще и третий. И снова дело начинало накреняться и сползать вниз. Я чувствовал, что нужен третий „coup d'etat“. Пришлось снова прервать репетицию, извиниться перед актерами за погубленный вечер и уехать домой. Молчаливая обида всегда таинственнее и страшней. В тот же вечер я послал антрепренеру решительный отказ от той чести, которой он меня удостоил, и категорически заявил, что при таких условиях, то есть при допущении пьянства самим антрепренером, я ни в каком случае не могу продолжать дело. Я знал, что ему некуда деться: он истратил на новое дело почти все свое состояние, у него были долги, и, кроме того, ему не к кому было обратиться. Мне рассказывали, что антрепренер прибег к помощи медицины и ко всем известным в науке средствам, чтобы протрезвиться, остановить начавшийся запой и привести себя в должный вид. Чистый, приглаженный, раздушенный, он явился ко мне с визитом и клялся всем, что только приходило ему в голову, что случившееся не повторится. Я тотчас же согласился и вечером был на репетиции.»

На этом примере давайте-ка посмотрим на что-нибудь, о чем мы еще не говорили, или говорили мало.

Например, на **механизм саморазрушения порядка** и на **важность адекватной картины мира**.

Как не существует вечного двигателя, так и не существует искусственной системы (а любое, созданное человеком дело, общество, организация и пр. — это искусственная система), которая бы не требовала постоянного вливания энергии для продолжения работы, а тем более — для развития.

Велосипед едет прямо или вверх, только если постоянно крутить педали. Сам он может катиться только вниз.

Также и коллектив. **Не потому, что люди плохие**, а по естественным законам в нем накапливаются процессы разрушения. Одни естественные изменения начинают все больше противоречить другим естественным изменениям, или вызывать последствия, противоречащие целям.

Например, в нашем эпизоде «хороший» процесс улучшения качества репетиций привел к «плохому» последствию — антрепренер расслабился. И начал влиять на других своим расслаблением...

Какие выводы следуют из механизма саморазрушения искусственных систем?

Ну, главный вывод сделали китайцы несколько тысяч лет назад — «Постоянны только перемены», — говорили они. Но этого нам маловато. Конкретно — что делать руководителю?

Отслеживать тенденции

Портится любая вещь начинает с чего-то очень маленького. (Рыба — с головы, но мы сейчас не об этом))).

Поэтому руководителю приходится учиться замечать самые «мелкие» мелочи, которые могут вырасти в проблему, чтобы

тут же тенденцию остановить.

Например, Станиславскому было достаточно одного пьяного антрепренера и двух на подозрении, чтобы устроить «скандал». (По форме это был не скандал, конечно, но по сути — самый натуральный).

Он не дожидался, когда кто-то из артистов придет пьяным на репетицию или сорвет спектакль.

А мы что часто делаем?

Видим, что кто-то пошутил не в ту сторону (ну там, про зарплату, или про воровство, или про опоздания и пр.), и думаем — да ладно, это просто шутка. Вот когда сделает так — тогда уж я ему задам. Вот и неверно.

Когда человек так сделает — придется наказывать за ПОСТУПОК. Это должно быть серьезное наказание.

А перед поступком ВСЕГДА идут сначала слова, до этого — шутки, до этого — мысли...

Вот тут и надо останавливать ненужные тенденции, и поддерживать нужные. Ведь это гораздо экономнее — шутку можно остановить или поддержать шуткой. Или даже реакцией на шутку — холодным взглядом или радостной улыбкой...

Кстати, и Станиславский поздновато устроил наказание. Не уследил за тенденцией приближения антрепренера к запою — и пришлось наказывать уже за поступок. А ведь наверняка признаки такой тенденции были. Просто надо было их вовремя заметить и остановить.

Например, антрепренер пошутил — «Вот выпустим спектакль — и напьемся все с радости», или как-то так.

Как мог пошутить в ответ Станиславский, чтобы пошло на пользу дела? Ну например, сказать — «Ну после того, как мы закончим совместную работу, пожалуйста. А до этого мое условие — „сухой закон“. Хотите узнать, что будет, если этот закон нарушить?» (Наверное, не самый удачный пример «шутки» мне в голову пришел — придумайте что-нибудь поинтереснее сами... Думаю, принцип понятен.)

И еще руководитель может выстроить **систему контрольных точек**, которые будут давать ему знать — как и куда сползла дисциплина. Где перестали соблюдать порядок. Это большая сложная тема, поэтому здесь просто ее обозначу. И все. Дальше.

К адекватной картине мира.

Как Вы думаете, если бы Станиславский не знал, что антрепренеру некуда деваться, стал бы он рисковать, посылая ему отказ от работы? Ведь не просто так режиссер пишет об этом в книге.

Мы можем рассуждать на эту тему, и строить разные предположение. Одно понятно наверняка — у Станиславского была достаточно адекватная картина мира в этом вопросе, поэтому он рискнул.

Во-первых, он знал самого антрепренера, его сильные и слабые стороны, привычки, реакции. И уже был опыт (и не один), когда Станиславский «шантажировал» его — или вы наведете порядок, или я уйду. И каждый раз это срабатывало.

Во-вторых, Станиславский знал, что если антрепренер и возмутится тем, что Станиславский «залез» в его личную жизнь, то вряд ли он обидится настолько, чтобы прекратить работать вместе. Потому что ему деваться некуда. Денег нет. И видимо, других подходящих режиссеров сейчас нет.

Что такое картина мира?

Это наши представления о том, что:

- мы сами можем и НЕ можем сделать в данной ситуации,
- другие люди могут и НЕ могут сделать в данной ситуации,
- что другие думают по поводу того, что мы можем\не можем, и что они могут\не могут,
- плюс что мы думаем о том, что ОНИ думают, будто мы думаем...

(понятно, уровень рефлексии здесь не бесконечен, но довольно глубокий).

Адекватная картина мира — это когда наши предположения оправдываются. То есть все идет так, как мы и ожидали.

Кстати, наши ожидания могут быть не однозначными (мы думаем, что он поступит именно так). А многовариантными (мы думаем, что он может поступить так, так, и вот так, а еще так и вот так).

Признак того, что наша картина мира неадекватна — это когда мы сталкиваемся с неожиданностью. Когда такого варианта мы не ожидали.

Это эмоциональное переживание. И неважно — положительное или отрицательное.

«Неудача» — отрицательное переживание.

«Удача» — положительное переживание.

Но и одно, и другое должны нас двигать к изменению своей картины мира. А мы не всегда это делаем, к сожалению.

Кстати, давайте обратим внимание на то, что есть «удача» и есть «успех».

Удача — это неожиданное везение.

А успех — это запланированные достижения.

Согласны? Почувствовали разницу?

И если вы столкнулись с удачей — задумайтесь. Раз для вас это неожиданное везение, то ваша картина мира была неадекватна, не включала в себя такого сценария. Иначе бы вы не удивились и не обрадовались так.

Не забудьте в случае удачи поразглядывать и изменить свою картину мира. А иначе — ждите встречи с неожиданным, но с противоположным знаком...

Вот Станиславский и не удивился тому, что антрепренер тут же к нему явился и упрашивал вернуться. Значит, у него была адекватная картина мира.

Мы не знаем, удивился бы он или нет, если бы антрепренер не пришел... Да это и не так важно. Важно — самим себе задавать иногда вопрос —

удивлен ли я происходящим, и удивился ли бы я, если бы было по-другому?

Ну вот мы и завершили разглядывание нашего большого эпизода. Если я скажу, что мы увидели в нем все, что только могли, это будет неправдой. Но на что мы не обратили внимания здесь — обратим в другой раз в другом месте... Нельзя объять необъятное, даже если очень хочется.

Что мы будем разглядывать в следующий раз — пока не знаю. Не хочется поддаваться тенденции дня — говорить о кризисе.

Ведь мы занимаемся развитием горизонтальной карьеры — собственного мастерства. А это можно делать всегда, при чем во время кризиса еще и более интенсивно. И горизонтальную карьеру никто и никогда не отберет. Это долгосрочная и самая надежная инвестиция в самого себя.

Кризисы приходят и уходят. А ваши знания, умения, ценности, опыт — всегда с вами.

И напомним задание —
в течение 10 переговоров воздерживайтесь от «сохранения лица» оппонента.

Затем в течение 10 переговоров помогите оппоненту «сохранить лицо».

Сравните результаты серий.

ПИСЬМО 15. О СИЛЕ И СЛАБОСТИ, ИЛИ КТО ПОЙДЕТ ГУЛЯТЬ С СОБАКОЙ

Уважаемые читатели! Я не зря верю в «волшебство». В разумных пределах, конечно.)

Получила несколько (пока три) ответа по поводу выполнения упражнения — **посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.**

Помимо ответов письма содержали еще и вопросы. И вот эти вопросы заставили меня задуматься, копнуть еще глубже тему «сила и слабость», и вот какие мысли я раскопала в глубинах своей картины мира.

Впрочем, все что я делаю в этой рассылке — делюсь с вами своей картиной мира. И немножко — картинами мира других людей. Часть моей картины мира содержит мое понимание картины мира В. Тарасова. И на это понимание я местами опираюсь.

Итак, вот результаты (и вытекающие из них вопросы, и вытекающие из вопросов размышления) процесса выполнения задания тремя читателями рассылки:

1.

Проанализировал сегодняшний день с точки зрения решений, принятых от силы и от слабости.

Вывод первый. Решения, принятые от силы, запоминаются хуже. Видимо, потому что нет осадка, а процесс принятия таких решений комфортен и... не похож на принятие решения.

Вывод второй. Решения, принятые от слабости, принимаются в том случае, если совпадает ряд условий — (а) тема достаточно деликатна, эмоции не дают взглянуть на ситуацию со стороны; (б) чтобы принять решение от силы существенно не хватает знаний; (в) есть ограничение во времени.

За день насчитал 2 решения от слабости. От силы — все остальные. Сколько? Не знаю. Всего, думаю не меньше 30. Крупных 2—3.

Для себя следующая задача — развивать в себе одновременное видение изнутри и снаружи даже в сложных ситуациях.

2.

Моя попытка подсчитать решения за день выглядит следующим образом:

3 — от силы, 4 — от слабости.

При этом я считала только решения серьезных вопросов, без текущих мелочей.

Хотелось бы еще отметить, что принятие решений от силы принесли мне моральное удовлетворение. Реализация этих решений проходила при позитивном эмоциональном настрое, а ожидаемый результат практически всегда достигался быстро.

3.

Попробовал потренироваться.

1) Не очень понятно, о каких именно решениях идет речь — о любых (например: одеть шапку / не одеть) или об управленческих?

2) Как научиться осознать то, что вот я именно сейчас буду решать как поступать.

Есть ли какие-то специальные способы. Часто решения, которые я принимаю, являются частью динамического стереотипа и сразу получается, что я действую автоматически, не подумав — это значит от слабости?

3) Чем, по-вашему, отличаются «решение от силы/слабости» от «действия от силы/слабости»? Или это одно и то же понятие?

Я задумалась над этими вопросами утром, только проснувшись, и решила «примерить» ситуацию на «здесь и сейчас». Вот сейчас моя собака дает мне понять, что хотела бы прогуляться. Я встаю и иду с ней гулять. Это действие — от силы или от слабости?

Сразу ответим на первый и третий вопросы — речь идет о любых решениях. И о шляпах, и о серьезных управленческих решениях.

Решения и действия для нашей цели мы можем не разделять. Никакое действие не совершается без решения. Даже если мы не осознанно это решение принимаем. Даже если решение только о запуске длинного динамического стереотипа. Все равно — сначала мысль, импульс изнутри — затем действие. А решение без действия — это план, мечта, намерение...

Поэтому, с одной стороны, можно разделить эти вещи, теоретически. Практически же — если действие совершено, то мы приняли решение его совершить. Будем считать это одним и тем же.

И любое решение\действие мы можем принимать от силы или от слабости. Поэтому тренировать осознанность можно на чем угодно.

Одеть шапку можем от слабости — потому что иначе мама будет ругать. Мама сильнее. (А выйдем за дверь — засунем в карман. Опять от слабости — потому что иначе ребята во дворе будут дразнить. Мнение ребят сильнее.)

Или от силы — можем и не одеть, но холодно на улице, а мерзнуть не хочется. Если не можем не одеть, потому что холодно, а мы по холоду не умеем без шапки ходить — значит, тоже от слабости. Мороз сильнее)

На таких «простых» примерах, не «управленческих», хорошо тренировать свою осознанность. В том числе на тему решений от силы и от слабости.

Потому что управленческие решения бывают достаточно сложные, многослойные, и там труднее выделить чистые фраг-

менты, которые точно только «от силы», или только «от слабости».

Ну вот простой пример такой «многослойности».

Пойти или не пойти гулять с собакой — тоже может быть одновременно от силы и от слабости.

Рано утром собака жалостливо смотрит и толкает в бок. Я принимаю решение — прямо сейчас встать или еще поваляться.

Псину жалко — встаю. От силы или от слабости?

Хочется думать, что от силы — вот я какая добрая. Возможно, на уровне — прямо сейчас или через 10 минут — да, от силы. Точно могу и через 10 минут. Выдержать собачий взгляд эти 10 минут точно смогу.

А на уровне — что встаю и в принципе иду — от слабости. (Собака сильнее) Точнее, не сама собака, а ее физиологические потребности. Я не могу не встать и не выгулять ее.

Дальше смотрим. А почему я иду с собакой гулять, а не дочь? (Вроде бы, мы ей собаку покупали)

Вот — и здесь от слабости. Дочь сильнее. Ее нежелание сильнее. Поэтому мне проще самой встать и пойти, чем «мотивировать» дочь. Опять от слабости. Хотя я могу сколько угодно делать вид, что от силы...

А почему вообще собаку купили? Я приняла такое решение — от силы или от слабости?

Делала вид, что «от слабости» — дочь меня уговаривала несколько лет, я долго сопротивлялась, но потом «поддалась»

на уговоры, уступила. Кажется, что от слабости. Дочь оказалась сильнее. И я делала вид, что так и есть.

А на самом деле — когда я предполагала, что собаку купим дочери — я была тверда как скала. Потому что понимала, что все равно все заботы лягут на меня. У меня собаки были, я знала, что это такое. Но как только я подумала, что и сама уже хотела бы собаку, как только приняла решение — да, будет У МЕНЯ собака, то тут же дала себя уговорить. Это было мое решение — от силы. Хотя я делала вид, что от слабости.

Так что тренировать осознанность можно начинать на «бытовухе». На шапках и собаках...

А что такое сила? Сила в безразличии (к препятствию, к трудностям): сильному человеку все равно, нести 5 или 10 кирпичей. А слабому — очень даже не все равно.

Таким образом, анализ того, от силы ты действуешь или от слабости — это просто измерение. Это не хорошо, и не плохо. Это просто сравнение — что сильнее. Я или «обстоятельства».

Не обязательно быть всегда сильнее всего на свете. Это и невозможно. И не стоит «париться» на эту тему. Можно выделить как минимум три области:

- где мы точно слабее «обстоятельств»;
- где мы примерно равны с «обстоятельствами», и возможны оба варианта;
- и где мы точно сильнее «обстоятельств».

Понятно, что нас больше всего интересует вторая часть — где мы можем что-то изменить, стать сильнее, и расширить область решений от силы. Т.е. диапазон, где мы можем наращивать свою силу.

Например, от 1 до 100 кирпичей — это диапазон человеческих возможностей. Сейчас мы можем нести максимум 20 кирпичей. Вот эта зона нас и может интересовать в первую очередь. Здесь мы развиваемся. А переживать, что не можем 300 унести — бесполезно.

Важно понимать, что нет ничего «плохого» в том, чтобы быть где-то слабее, и автоматом действовать «от слабости» — физиологических потребностей, например.

Это естественно — человек слабее очень много чего. И лишен выбора. Дышать или не дышать — это решение от слабости. Йоги, конечно, продвинулись в этой области, и много чего умеют делать и не делать, и могут выбирать. Но в целом — мы едим, спим, дышим, общаемся, и много чего еще просто потому, что не можем этого не делать. Это законы природы, или заложенные в нашу природу механизмы.

Если бы не было ничего, что сильнее человека, человек бы вымер. Принял такое решение — перестать дышать. И все.

Да, я слабее много чего в этом мире. И нечего изображать из себя супермена и пуп земли. Когда это понимаешь — это полезно, становишься сразу скромнее. Как человеческое существо в большом едином мире, который не очень понятно как устроен. Скромнее...

Просто не надо себя обманывать. Вот в чем главная сложность. Как в одну, так и в другую сторону.

Особенно сложно увидеть, что наше моральное несовершенство сильнее нас. Когда мы принимаем решение\действуем из-за зависти, лени, гордыни, самонадеянности, гнева и т.д., то это всегда действия от слабости. Но мы себе в этом признаемся не часто. Обманываем себя. Объясняем свои решения другими мотивами, делаем вид, что поступаем от силы. И не развиваемся.

Не мы руководим своими решениями, а наши недостатки руководят нами. Вот здесь — огромный ресурс увеличения нашей внутренней силы. На пути морального совершенствования. На пути постижения искусства говорения себе правды.

Возможно, все это звучит довольно демагогично вот так, без конкретных примеров...

Надеюсь, что со временем, в процессе глубокого разбора разных ситуаций, мы еще не раз все вместе убедимся, что это не демагогия, а просто работающие механизмы. Внутренняя технология существования человека.

Одна из моих любимых историй очень подходит к теме «сила и слабость», и заканчивается она такой «молитвой»:

- дай мне силы изменить то, что я могу изменить,
- дай мне терпения, чтобы принять то, что я не могу изменить,
- и дай мне мудрость, чтобы отличить одно от другого...

В следующий раз мы поразглядываем... не удивляйтесь... Макаренко. Того самого.

«Случайно» в интернете попался небольшой фрагмент из его произведений с шикарными примерами наказаний и поощрений. Взяла книгу, чтобы найти еще и другие примеры. Когда-то я читала Макаренко, но ничего подобного «не видела». А сейчас наткнулась на целую сокровищницу управленческих принципов. Один из них прямо цитирует один из принципов Сунь-Цзы, древнекитайского полководца.

С этого принципа и начнем следующий выпуск.

И жду нового «волшебства» — Ваших писем о том, как выполнили прошлое задание — **в течение 10 переговоров воздерживайтесь от «сохранения лица» оппонента. Затем в течение**

10 переговоров помогите оппоненту «сохранить лицо». Сравните результаты серий.

Новое задание пока не даю — поработайте еще над «сохранением лица».

ПИСЬМО 16. ЧИТАЛИ ЛИ КОММУНАРЫ МАКАРЕНКО ПРОИЗВЕДЕНИЯ СУНЬ-ЦЗЫ?

Сунь-цзы, древнекитайский полководец, автор трактата о военном искусстве, оставил нам (лично мне — через Владимира Тарасова, который этот принцип озвучивает и разъясняет в своих авторских курсах) замечательный принцип — «поощряя и наказывая, не обманывай и не прощай».

Довольно сложная часть этой формулы касается обмана. Когда-нибудь мы обсудим и эту часть.

Но еще сложнее — часть, которая касается прощения. Как же не прощать? Почему руководитель не должен прощать, если наказал?

Вот нежданно-негаданно попался шикарный пример на эту тему у Макаренко, талантливого педагога и руководителя начала прошлого века. Возможно, молодежь сегодня и не слышала о нем.

Он создал колонии для подростков и руководил ими. И там, на опыте, открывал и оттачивал разные управленческие и педагогические принципы. Если мы не будем «циклиться» на идеологии, от которой он не мог быть в то время свободен, то мы найдем у Макаренко просто какие-то бриллиантовые россыпи эффективнейших управленческих принципов.

Ну, давайте уже перейдем к самому эпизоду про «наказывая — не прощай».

Начну чуть раньше, захватив еще пару абзацев. Уж больно хороши. И к руководителю относятся напрямую.

«...должна быть серьезная система требований к человеку, и только это и сможет привести к тому, что у нас будет развиваться в первую очередь требование к себе. Это самая трудная вещь — требование к себе. Моя же «специальность» — правильное поведение, я-то должен был, во всяком случае, правильно себя вести в первую очередь. С других требовать легко, а от себя — на какую-то резину наталкиваться, все хочешь себя чем-то извинить. И я очень благодарен моему коммунарскому коллективу им. Горького и им. Дзержинского за то, что в ответ на мои требования к ним они предъявляли требования ко мне.

Например, такой случай. Я наказывал коммунаров, сажал под арест у меня в кабинете. Бывало, посидит полчаса, а я говорю: иди. И думаю, какой я добрый человек, наказал и через полчаса отпустил. Вот меня теперь будут любить. Вообще благорастворение души. И вдруг на общем собрании говорят: «У нас есть предложение, Антон Семенович имеет право наказывать, поддерживаем, приветствуем это право. Но предлагаем, чтобы он не имел права прощать и отпускать. Что это такое — Антон Семенович накажет, а потом у него доброе сердце, попросили — и он простил. Какое же он имел право прощать? Иногда Антон Семенович с размаху скажет: под арест на десять часов, а потом через час отпускает. Неправильно. Вы раньше, чем наказывать, подумайте, на сколько часов. А то вы скажете десять часов, а потом прощаете. Никуда не годится.»

Постановили на общем собрании: «Начальник имеет право наказывать, но не имеет права прощать». Так, как судья: вынес приговор и через несколько минут сам ничего поделывать не может. Приговор вынесен — и все. И я сказал: «Спасибо не за то, что правильно предложение внесли, а спасибо за то, что вы меня воспитываете». Стремление закрыть глаза — простить или не простить — это распущенность собственного поведения, разболтанность собственного решения.

Я учился у коммунаров, как быть требовательным к себе. И каждый может учиться у других людей, но это трудная вещь.»

Сильно, на мой взгляд.

Правда, Макаренко и его воспитанники оказались здесь чуть-чуть категоричнее, чем могли бы быть. А для этого надо бы-

ло лишь четко разделить два понятия: прощение и помилование. Это две разные процедуры.

Прощать нельзя. Но помиловать — можно.

Действительно, судья не может сказать: 5 лет строгого режима. А вообще-то, ладно, прощаю. Не может.

Наказание должно быть оглашено — и начато проживаться наказанным. И лишь затем может быть запущена процедура помилования.

Кто-то (сам наказанный, или кто-то за него) вносит прошение о помиловании.

Не судье, заметим. Роль судьи — оценить проступок и вынести приговор. Все.

Рассмотрением просьб о помиловании занимается другая инстанция.

Человеческое общество за тысячи лет существования выработало определенные судебные процедуры. Не потому, что кому-то делать было нечего. А потому, что все ходы должны быть четкими и понятными. Социальная технология должна работать как часы, чтобы решать необходимые задачи.

Даже если руководитель и совмещает все роли в себе (адвокат, прокурор, потерпевший, свидетель, судья и прочее) — то помиловать он может только тогда, когда выйдет из роли судьи, а перейдет в роль рассматривающего прошение о помиловании. Это разные роли. Разные!

Один смотрит — наказывать или нет, и как именно. А другой смотрит — можно ли данному наказанному, признавшему свою вину и исправно отбывающему наказание, сократить срок отбывания наказания.

Простить — это значит: не наказывать. Тогда получается, что мы обманываем: обещали наказывать — а не наказали.

А помиловать — это значит уже наказанному человеку, ЕСЛИ он осознал свою вину и раскаялся — сократить срок наказания.

Можно эту роль делегировать другому человеку. Можно оставить себе.

Но что должно произойти МЕЖДУ вынесением приговора судьей и решением о помиловании уполномоченной на это инстанцией:

- а) наказанный признает свою вину,
- б) наказанный начал нести наказание.

Это минимум.

Тогда становится более понятно — что такое «наказывая — не прощай». Если обещал наказывать — накажи. Наказание должно быть неминуемым в картинах мира всех подчиненных. Ну или «подчиненных» в кавычках — всех окружающих, не важно. А если надо — то можно помиловать.

Не надо также путать помилование с такой ситуацией: судья ошибся в мере наказания, и изменил его. Т. е. Макаренко в сердцах назначил 10 часов ареста, а потом решил, что он перегнул палку, и правильно было бы назначить 2 часа. Он извиняется за ошибку судьи, за его некомпетентность, и отпускает через 2 часа.

НО это другое. Это и не прощение, и не помилование. Это ошибка в решении судьи. Авторитета точно не добавит судье. (За редким исключением...)

Сразу хочу предупредить ряд других возможных расхождений во взглядах на эту тему.

Есть еще понятие «прощения» в другом измерении, нравственно-религиозно-эзотерическом, так скажем...

Прощение как категория духовная — это совсем другая тема. Здесь она будет касаться совсем другого пласта ситуаций.

Упрощенно: обиделся на человека — простил человека. Т.е. это не про действия руководителя, а про его внутреннее состояние.

Действие «наказание — прощение» — это про поступки человека. Чувство «обиделся — простил» — это про личность человека.

Если попробовать объединить эти темы, то получится примерно следующее:

— 1. Руководитель наказывает только действия человека. При этом он продолжает его любить, и никакой обиды внутри не испытывает. И наказывает — для пользы дела и чтобы этот самый человек стал лучше, а не потому что разозлился на него и прочая. Здесь нельзя прощать (т.е. не наказывать тогда, когда должен наказать). Но можно миловать.

— 2. Если руководитель начинает испытывать чувство обиды (и близкие состояния), то это не имеет к наказанию никакого отношения. Т.е. не должно бы иметь. Это уже не про подчиненного ситуация, а про самого руководителя. Вот здесь уместны «прощения» во втором смысле. Но это не действия по отношению к подчиненному (или другому человеку, не подчиненному — не важно), а «действия» по отношению к своему собственному внутреннему состоянию. Здесь прощение — это не отсутствие наказания, а это очищение собственной души. Это — к психотерапевту.) Шутка.

Ну что, попробуйте выполнить по этой теме такое задание.

В течение дня (или если Вы мало контактируете — то 2—3 дней) проследите за тем:

- 1. как вы наказываете других людей (формы наказаний),
- 2. сколько раз вы наказали,
- 3. сколько раз вы простили (не наказали, когда должны были),
- 4. сколько раз вы помиловали (и как именно это происходило),
- 5. появлялось ли внутреннее состояние, которое требовало «лечения» — прощения. Толкало ли это состояние Вас на какие-то действия.

Трудное задание.

Если не получится все сразу — можно брать по одному пункту на 1—2 дня. Мы никуда не спешим.

Если у кого-то появятся интересные наблюдения (хотя бы по некоторым пунктам), которыми Вы готовы будете поделиться — я буду безмерно благодарна. Даже если это произойдет через месяц или через год. Пишите.

В следующий раз — может быть еще Макаренко, может быть еще Станиславский, а может быть — еще кто-то или что-то...

ПИСЬМО 17. ЛЕГКО ЛИ БЫТЬ ПАРТНЕРАМИ В БИЗНЕСЕ

Сегодня я не буду утомлять вас своими подробными комментариями.)

Давайте просто насладимся тем уровнем управленческой (и не только) культуры, который (оказывается!) существовал в России в конце 19 века.

Перед Вами — первые деловые переговоры о возможности ведения совместного бизнеса. Бизнес этот — театр. Пока еще потенциальные партнеры — Станиславский и Немирович-Данченко.

Стоит ли удивляться, что при таком подходе к делу бизнес у них получился весьма неплохой. И можно сказать, что существует до сих пор.

Итак — приятного чтения...

«... В июне 1897 года я получил от него записку, приглашавшую меня приехать для переговоров в один из московских ресторанов, называвшийся «Славянским Базаром». Там он пояснил мне цель нашего свидания. Она заключалась в создании нового театра, в который я должен был войти со своей группой любителей, а он — со своей группой выпускаемых в следующем году учеников. К этому ядру нужно было прибавить его прежних учеников, И.М.Москвина и М.Л.Роксанову, и подобрать недостающих артистов из других театров столиц и провинции. Главный же вопрос заключался в том, чтобы выяснить, насколько художественные принципы руководителей будущего дела

родственны между собой, насколько каждый из нас способен пойти на взаимные уступки и какие существуют у нас точки соприкосновения.

Мировая конференция народов не обсуждает своих важных государственных вопросов с такой точностью, с какой мы обсуждали тогда основы будущего дела, вопросы чистого искусства, наши художественные идеалы, сценическую этику, технику, организационные планы, проекты будущего репертуара, наши взаимоотношения.

— Вот вам актер А., — экзаменовали мы друг друга. — Считаете вы его талантливым?

— В высокой степени.

— Возьмете вы его к себе в группу?

— Нет.

— Почему?

— Он приспособил себя к карьере, свой талант — к требованиям публики, свой характер — к капризам антрепренера и всего себя — к театральной дешевке. Тот, кто отравлен таким ядом, не может исцелиться.

— А что вы скажете про актрису Б.?

— Хорошая актриса, но не для нашего дела.

— Почему?

— Она не любит искусства, а только себя в искусстве.

— А актриса В.?

— Не годится — неисправимая каботинка.

— А актер Г.?

— На этого советую обратить ваше внимание.

— Почему?

— У него есть идеалы, за которые он борется: он не мирится с существующим. Это человек идеи.

— Я того же мнения и потому, с вашего позволения, заношу его в список кандидатов.

Но вот зашел вопрос о литературе, и я сразу почувствовал превосходство Владимира Ивановича над собой, охотно подчинился его авторитету, записав в протокол заседания, что признаю

за моим будущим сотоварищем по театру В.И.Немировичем-Данченко полное право veto во всех вопросах литературного характера.

Зато в области актерской, режиссерской, постановочной я не оказался таким уступчивым. У меня был недостаток. Который, смею думать, мне удалось теперь значительно побороть: раз увлекшись чем-нибудь, я без оглядки, точно в шорах, напролом стремился к заданной цели. В этот момент ни убеждения, ни доводы не действовали на меня. Все это, очевидно, следы детского упрямства. В то время, о котором идет речь, я был уже довольно опытен в вопросах режиссерского дела. Поэтому Владимиру Ивановичу пришлось согласиться на право моего режиссерского и художественно-постановочного veto. В протокол было записано:

«Литературное veto принадлежит Немировичу-Данченко, художественное — Станиславскому».

В течение последующих лет мы крепко держались этого пункта условия. Стоило одному из нас произнести магическое слово veto, спор на полуслове обрывался без права его возобновления, и вся ответственность падала на того, кто наложил свой запрет.

Конечно, мы очень осторожно пользовались своим ультимативным правом и прибегали к нему только в крайних случаях, когда были вполне уверены в своей правоте. Бывали, разумеется, и ошибки, но зато каждый из нас имел возможность до конца и без помех проводить свои планы в области своей специальности. Другие, менее нас опытные, тем временем смотрели и учились тому, чего раньше не понимали.

В вопросах организации я охотно и легко уступил первенство своему новому товарищу, так как административный талант Владимира Иванович был слишком для меня очевиден. В деловых вопросах театра я ограничивался совещательной ролью, когда мой опыт оказывался нужным.

Финансовый вопрос также обсуждался на заседании в «Славянском Базаре». Было решено в первую очередь вербовать

пайщиков из числа директоров Филармонического общества, среди которых было немало состоятельных лиц, а также и среди членов любительского кружка Общества искусства и литературы. Сам я мог принять в деле очень скромное материальное участие, так как прежние долги от Общества искусства и литературы сильно подорвали мое финансовое положение.

В вопросах общей этики мы сразу сговорились на том, что, прежде чем требовать от актеров выполнения всех законов приличия, обязательных для всех культурных людей, необходимо поставить их в человеческие условия. Вспомните, в каких условиях живут артисты, в особенности в провинции. У них часто нет даже своего угла за кулисами....

...За неимением своего угла или фойе, которых в описываемое время почти не бывало в театрах, артисту нигде приютиться, и потому служители эстетики и красоты принуждены слоняться по грязным кулисам, по холодным коридорам, уборным в ожидании своего выхода на сцену. Бесперывное курение, холодная закуска, колбаса, селедка, ветчина на разложенных на коленях газетах, сплетня, пошлый флирт, злословие, анекдоты являются естественным следствием нечеловеческих условий, в которые поставлен актер. В этой обстановке служители муз проводят три четверти своей жизни.

Все эти условия мы приняли во внимание и постановили в том знаменитом заседании, что первые деньги, которые нам удастся собрать на ремонт будущего нашего здания, будут употреблены на то, чтобы обставить закулисную жизнь актеров так, как это необходимо для эстетики и для культурной творческой жизни....

Вот после того, как будет заготовлено приличное помещение, приспособленное для интеллигентной жизни, можно будет предъявлять к актерам соответствующие строгие требования.

Мы говорили тогда и о художественной этике и свои постановления записали в протоколе отдельными фразами и афориз-

мами. Так, например: «Нет маленьких ролей, есть маленькие артисты».

Или:

«Сегодня — Гамлет, завтра — статист, но и в качестве статиста он должен быть артистом...»

«Поэт, артист, художник, портной, рабочий — служат одной цели, поставленной поэтом в основу пьесы».

«Всякое нарушение творческой жизни театра — преступление».

«Опаздывание, лень, каприз, истерия, дурной характер, незнание роли, необходимость дважды повторять одно и то же — одинаково вредны для дела и должны быть искореняемы».

На этом же заседании было решено, что мы создаем народный театр — приблизительно с теми же задачами и в тех планах, как мечтал Островский. Для популяризации этой идеи решено было выступить с публичными докладами, подать соответственные заявления в Московскую городскую думу и т. п.

...

Первое историческое заседание наше с В.И.Немировичем-Данченко, имевшее решающее значение для будущего нашего театра, началось в два часа дня и окончилось на следующий день утром, в восемь часов. Таким образом, оно длилось без перерыва восемнадцать часов. Зато мы столковались по всем основным вопросам и пришли к заключению, что мы можем работать вместе. До открытия театра, то есть до осени 1898 года, времени осталось еще много, год и четыре месяца. Тем не менее, мы принялись за дело немедленно. Было решено, что в течение предстоящего года Владимир Иванович познакомится с артистами моего кружка, Общества искусства и литературы, а я — с его учениками, намеченными для будущей труппы. И, действительно, ни один школьный спектакль в Филармоническом обществе не проходил без моего присутствия, так же точно, как и ни одна моя постановка не прошла без просмотра и критики Владимира Ивановича. Критикуя и не боясь говорить

и выслушивать правду, мы взаимно познавали друг друга, актеров и проч. Попутно обсуждался состав будущей труппы и администрации.»

А Вы как выбираете себе партнеров в бизнесе?
Как обсуждаете принципы совместной работы?

Меня, правда, тянет кое-что прокомментировать. Но не буду.
Думаю, что и так все ясно.

ПИСЬМО 18. ЭТИКА И БИЗНЕС

(Репортаж с Первого Чемпионата России по управленческой борьбе)

6—7 декабря 2008 года состоялся Первый Чемпионат России по управленческой борьбе.

Во-первых, хочу сказать большое спасибо всем тем читателям рассылки, кто подходил ко мне на Чемпионате и говорил теплые слова в ее адрес. Мне это было (есть и будет) очень важно, т.к. пишу, все-таки, для вас — и понимание того, что вам это, действительно, полезно и нужно, мотивирует писать дальше. И делать это еще более ответственно.

Так что — обратная связь востребована, в устном и письменном виде, как с плюсом, так и с любыми другими знаками.

И еще раз спасибо тем, кто присылал письменные отзывы. Не забывайте, пожалуйста, не только читать, но иногда и писать мне —

буквально пару строк.

В общем-то, есть и косвенная обратная связь — это количество подписчиков и отписавшихся. Но она только количественная, и может под собой иметь разную мотивацию. А качественную обратную связь можно получить только «из уст в уста». Как искусственное дыхание)). Так что, если что-то покажется Вам полным бредом или с чем-то Вы никак не согласны, или по-другому видите и понимаете — напишите. Ваше письмо может стать поводом для более глубокого разговора на какую-то тему. (Кстати, одно письмо лежит на очереди — Леша, я помню о нем, скоро подумаю «вслух» о том, что ты написал).

Кстати, сразу еще раз скажу спасибо и всем тем, кто подходил и благодарил за мои судейские комментарии — это тоже важно и мотивирует.

Я обожаю разглядывать действия игроков в поединках и их комментировать. Особенно в режиме тренинга, т.к. время на комментарии там ограничено только наблюдательностью комментатора и терпением самих игроков.

А на турнире комментарии ограничены временем (1–2 минуты) и ролью. И иногда появляется искушение объяснить свой выбор достаточно коротко. Ну что скажешь за 1 минуту? Тем более, что игрокам сейчас (по себе знаю) не очень-то до комментариев судей. В одно ухо влетело, и не факт, что там и осталось...

Зрителям — другое дело. И когда знаешь, что в зале есть люди, которые ждут именно твои комментарии, да еще и считают их важными и полезными — сразу начинаешь «работать» судьей более осознанно.

Отдельная благодарность за оценку моих комментариев Учителю. Благодарность двойная — и за саму оценку (не буду здесь развивать эту тему), и за обучение, благодаря которому такие комментарии в моей голове рождаются. Даже тройная — что рождаются и там же не умирают.) А есть кому их подарить.

Еще пару слов о турнире и вокруг него — и перейду к сути.

1. Мне обещали прислать ссылку по удачному сервису онлайн общения. Видимо, письмо попало в спам и не дошло до меня. Пожалуйста, повторите еще раз. Если не придет в течение 10 дней — буду просить еще раз и дам какой-нибудь другой мейл.

2. На Чемпионате впервые стала доступна читателям новая книга В. Тарасова «Русские уроки японских коанов». Я начала ее

читать в первый же день турнира. Дочитывала уже после его завершения. Точность формулировок некоторых тончайших наблюдений за внутренними движениями человека пару раз довели меня до слез. Не потому, что грустное там что-то написано.) А потому что, наконец-то, что-то важное удалось понять. В себе, в мире. Что раньше — не получалось и мешало. Очень тонкое. Но очень важное. Думаю, жить дальше станет легче. Еще легче.) Поживем — увидим.

Ну что, вопрос «читать или не читать» новую книгу В. Тарасова больше не стоит перед вами?

Думаю, что и в книжных магазинах книга должна появиться вот-вот. Или уже есть. Ищите. Хотя, если до этого ни одной книги В. Тарасова не читали — лучше начать с «Технологии жизни. Книга для героев» (только не в пиратском электронном варианте, т.к. там есть малю-ю-ю-сенькие искажения, которые меняют смысл совсем не малюсенько), или с «Искусства управленческой борьбы». Ну, это в идеале. Начинайте с чего начнется. У каждого свой путь.

А наш дальнейший путь — коротко о том, как проходит вообще турнир по управленческой борьбе. Для тех, кто не в курсе.

А потом — к сути выпуска, ради чего все это я тут уже и написала.

За роль победителя Чемпионата России боролись 32 менеджера разного уровня из разных городов. Тяжелый груз по определению лучшего управленца легла на плечи судейской коллегии, в которой мне и пришлось (точнее — выпала честь) поработать в течение этих двух интереснейших дней.

Хорошо, что технология определения победителя прозрачна и ясна (спасибо автору технологии В. Тарасову!).

Претенденты встречаются в 10-минутном диалоге на тему сложной управленческой ситуации, затем судьи (каждый за себя, а всего 9 человек) решают: к кому пошли бы работать, кого отправили бы на переговоры, кому доверили бы управление собственностью. Одновременно 9 человек поднимают карточки с цифрой 1 или 2 – и все, победитель поединка известен. Судьи объясняют свой выбор. А игрок переходит в следующий тур, и так, по олимпийской системе, добираемся до финала.

Турнирную таблицу, состав игроков, судей и прочее – можно посмотреть на сайте Федерации управленческой борьбы.

Финал получился очень напряженный. Редко когда на турнире финальный поединок выходит таким насыщенным и непростым. Для судей в том числе.

Но рассказать хочу не о финальном поединке. А о том комментарии, который сделал во время церемонии закрытия Чемпионата почетный гость турнира, автор технологии управленческих поединков Владимир Тарасов. Раз уж не всем повезло побывать на Чемпионате и лично услышать этот комментарий, то попробую хотя бы приблизительно пересказать его.

А кто слышал – могут подтвердить или опровергнуть то, что я здесь напишу. Или прислать свое понимание услышанного. Было бы очень интересно сравнить – кто что услышал и как понял. Вот моя версия.

В первый день турнира разыгрывалась ситуация примерно следующего (упрощенно) сюжета: два партнера ведут бизнес, младшего не очень-то уважают в компании. Однажды, в отсутствие старшего, после вечеринки в офисе младший оскорбил охранника, и охранник ударил младшего собственника. Далее младший требует от начальника охраны уволить этого охранни-

ка, а тот всеми правдами и неправдами тянет время. Возвращается старший партнер.

И далее — у игроков свобода выбора: что делать.

В одном из диалогов между старшим и младшим партнерами шла дискуссия — увольнять ли охранника. А если увольнять — то за что.

Понятно, что младший требовал уволить. А вот старший пытался «повесить» вину на младшего.

И этот вопрос не был решен ясно и понятно. Более того, в другом диалоге — старшего партнера с начальником охраны — попытка сформулировать проблему тоже не была решена удовлетворительно.

Что нарушил охранник, когда ударил младшего собственника, в ответ на оскорбление?

Был ли он прав, если при этом он защищал женщину?

Старший партнер попробовал сформулировать правило для охранников: собственник — это святое, и бить собственников нельзя ни при каких обстоятельствах. (Ну, к сожалению, я не помню более точных формулировок того поединка, поэтому тут моя очень вольная интерпретация...).

Но тогда что получается — собственника бить нельзя, а других можно? А защищать свое достоинство охраннику можно? Так за что же увольнять (если увольнять)?

За то, что ударил собственника? Это что, такой пункт в трудовом законодательстве ввести)? Что это означает по сути — ударить собственника?

Короче говоря, проблема этики встала тут в полный рост, и решена игроками не была.

В своем выступлении на церемонии закрытия турнира Владимир Константинович обратил внимание на то, что часто непонимание этической сущности проблемы приводит к конфликтам и осложнениям в бизнесе. (Опять повторяю, что это моя интерпретация того, что я услышала...) И этические задачи в бизнесе надо научиться решать в первую очередь. Любая, пусть даже малю-ю-ю-юсенькая этическая неточность — как трещинка в камне. Через эту трещинку проникнут все остальные проблемы — и скала треснет, развалится на куски. Ну, это просто такой образ для запоминания.

А что с охранником-то?

Великий итальянский мафиози (имя вылетело у меня вдруг из головы, ну вы поняли, надеюсь...) как-то с друзьями отдыхал в баре. И встал за барную стойку «поразвлечься» — разлить для своей компании пиво по «бокалам». Тут в бар зашел случайный посетитель с молоденькой сестренкой. Наш герой отпустил какую-то не очень корректную шутку в адрес дамы, и ее братец в одно мгновение перепрыгнул через барную стойку и ножом полосонул известного персонажа по лицу. Помните, у него шрам на щеке был? Это оттуда.

Что сделал мафиози?

Лично я думаю, что мафиози может стать только человек с повышенным чувством «справедливости», пусть в своем понимании, и в отношении правил обращения «внутри своих», но все-таки.

И в его глазах, видимо, защитить сестру было справедливо. Поэтому он не «обиделся». Зато предложил молодому человеку стать его телохранителем.

Почему, за что?

За профессионализм.

Вот за это и надо увольнять охранника. Только — за НЕпрофессионализм. В чем проявился его непрофессионализм? Давайте посмотрим.

Охранник должен охранять собственность акционеров. Его для этого взяли на работу. Так?

А лицо собственника — это тоже его собственность. И это лицо тоже надо охранять. А не наоборот.) Это раз. Пусть не совсем серьезно — но зато понятно.

Два. (Напомню, это моя «вольная интерпретация», т.к. специально не запоминала). Ударить младшего партнера — это было осознанное решение охранника, или эмоциональная реакция?

Если осознанное решение — тут и говорить нечего. До свидания.

Но вряд ли кто признается, что это было осознанное решение, да еще и сможет обосновать его правильность.

Правильной осознанной реакцией могло быть что-то другое (кстати, как Вы думаете — что именно?), но не взять и ударить.

Можно попробовать понять и простить, или помиловать (т.е. не уволить) порыв души. Эмоциональный срыв. Ну, не удержался, сорвалось, сами виноваты, довели. И т. д.

Если по этому пути пойдем — то упрямся опять в то же самое. В непрофессионализм. Такой эмоциональный порыв можно «простить» программисту. Но не охраннику.

Охранник (человек с оружием, с правом применения силы) не имеет право быть невыдержанным. Его профессионализм за-

ключается также и в том, чтобы не поддаваться на провокации. А если не удержался, поддался эмоциям — какой же ты охранник. И абсолютно все равно, кого и почему ты не удержался и ударил. Главное — что не удержался. Это непрофессионально для охранника — не удерживаться. А за непрофессионализм увольняют. Это нормально.

Вот так предложил решить этическую задачку с увольнением охранника, ударившего младшего партнера, Владимир Тарасов. Точнее, вот так я поняла это решение.

Мне нравится такое решение. А вам?

ПИСЬМО 19. ЕЩЕ РАЗ О НАКАЗАНИЯХ

Сегодня решила ответить на письмо одного из читателей рассылки, моего давнего знакомого, Алексея. Надеюсь, что остальным читателям будет интересно и само письмо, и мои ответные размышления.

Напомню, что в одном из выпусков (номер 16 от 24 ноября 2008 г) мы рассматривали часть принципа «поощряя и наказывая — не обманывай и не прощай», вспоминали один эпизод из практики А.С.Макаренко, и в завершение выпуска я предложила выполнить непростое задание. Ну или хотя бы часть задания.

В течение дня (или если Вы мало контактируете — то 2–3 дней) проследите за тем:

- 1. как вы наказываете других людей (формы наказаний),
- 2. сколько раз вы наказали,
- 3. сколько раз вы простили (не наказали, когда должны были),
- 4. сколько раз вы помиловали (и как именно это происходило),
- 5. появлялось ли внутреннее состояние, которое требовало «лечения» — прощения. Толкало ли это состояние Вас на какие-то действия.

Через некоторое время мне пришло письмо от Алексея, в котором он рассказывал, почему для него это задание невыполнимо, заодно выполняя как минимум одну часть задания.) Письмо мне кажется достаточно полезным, поэтому я позволю

себе (Алексей тоже разрешил) опубликовать его здесь, а затем добавить свои комментарии.

Итак, письмо:

«Больше всего в примере про Макаренко меня заинтересовало упражнение. Заинтересовало в силу своей невыполнимости для меня и для многих. Дело в том, что у меня нет подчиненных, и я не могу наказывать, так как описано и прощать я их тоже не могу.

Но ведь есть множество способов наказывать людей. И я наказываю людей. Так как же я их тогда прощаю? и прощаю ли я их?

Давайте разберемся?

За что наказывать?

Тарасов приводит такую схему совершения проступка:

действие — слово — шутка — мысль — область ближайшего развития.

Вначале идея просто появляется в поле зрения. В направлении движения. Потом появляются уже конкретные мысли. И надо же проверить, что будет: пошутить. Потом пару раз сказать. И потом и сделать. И на каждом этапе есть соответствующие наказания.

Зачем наказывать?

Давайте рассмотрим пример с Макаренко. Там наказание шло за действие.

Дело в том, что текущее поведение наказание не исправляет. И как описано в книге Карен Приор, на животных метод поощрения и наказания не работает.

Тогда возникает вопрос: «Зачем наказывать?»

Ведь действие уже случилось. И если в качестве проступка было убийство, то жизни убитого человека уже не воротить.

И наказывать за прошлое не имеет смысла. Поэтому наказание всегда имеет целью будущее. Нам важно, чтобы в будущем поведение человека было таким, каким надо.

Как наказывать?

Как говорить, самый лучший запрет: тот, который сидит в голове. И здесь достаточно вспомнить 8 ступень управления.

По аналогии — самый лучший запрет, это тот запрет, который существует в голове человека.

И все действия по соблюдению и поддержанию законности должны быть направлены на поддержание этой стенки в голове: перейдешь за эту линию — будешь наказан.

Самый лучший учитель в этом плане — электрический ток. Не важно что — нарушишь правила работы с током — будешь наказан. И как

обычно правила обращения с током заучиваются быстро и соблюдаются точно.

Запрет этот с одной стороны самый прочный, с другой самый хрупкий. Поэтому необходимо этот запрет поддерживать всеми методами.

И здесь важны два принципа:

Неизбежность. Наказание будет. Оно неотвратимо.

Неотвратимость. Наказание будет одинаково для всех.

При соблюдении этих принципов, закон будет у всех в головах.

Собачек Павлова не напоминает? И ведь самое действенное.

Прощение

Прощение будет разрушать эти границы. Потому что тогда у людей будут появляться мысли: он сделал и его простили. Другой сделал его наказали. Почему, где разница? И самое главное, что будет, если я сделаю?

Если у человека одна пара часов, он точно знает, сколько времени.

Если у него две пары часов, то он уже не уверен, сколько времени.

Тогда руководителя всегда будет пробовать на прочность. А если так, а если так. Только если действовать неизбежно и неотвратимо, то желание пропадет.

При прощении границы в голове разрушаются. При разрушении стенок уже сами люди могут чувствовать себя неуютно. Тогда они и пытаются защититься, если могут, от руководителя, который не создает четкие правила игры. Поэтому коммунары в примере и попросили не прощать.

Почему я не могу простить?

Когда я общаюсь с людьми, я могу их наказывать. Злой шуткой, взглядом, игнорированием, прекращением общения.

Но у меня нет четких правил, за нарушение которых я могу простить.

Простить так, чтобы разрушились границы того, что можно, а что нельзя. Поэтому, мне кажется, что прощение невозможно только в случае если есть прописанное правило, устоявшийся обычай наказания.

И таким образом, мне кажется, что упражнение для меня невыполнимо.

Если же это не так, то будет очень интересно услышать другое мнение.;)»

(Конец письма...)

Со многим в письме я согласна. В той или иной степени. Уточнения по первой части, до раздела «Почему я не могу про-

стить», — на данный момент несущественны, поэтому перейдем сразу к заключительной части, к которой у меня есть существенные дополнения и уточнения.

Для начала отметим, что Алексей отвечает на первый пункт задания — как Вы наказываете людей. Скорее всего, это не результат специальных наблюдений в процессе выполнения задания, а просто констатация уже известного. В этом смысле (в смысле процесса) задание не выполнено. Или выполнено в форме «мысленного эксперимента». Но в смысле результата — выполнено. Есть список форм применяемых наказаний: шутка (не обязательно злая, кстати), взгляд, игнорирование, прекращение общения. Т.е. разные формы удаления. И создания дискомфорта.

Соответственно, вторую часть задания тоже можно выполнять. Тем более, уже зная свой «арсенал» наказаний. Заодно можно было бы понаблюдать за собой — а за что я наказываю. Что на самом деле я разрешаю делать с собой, а что — нет. **Четкие правила есть, только они не всегда осознаются.** Они не рационализированы. Их может быть немного. Но если бы их не было — то откуда взялись бы строгие взгляды и прекращение общения? Просто здесь Алексей остановился перед сложной задачей осознания собственных подсознательных процессов.

Если представить себе, что это просто (ну вообразить — «это просто»), то можно было бы начать за собой наблюдать: ага, вот я строго посмотрел на Васю. За что? Вася пошутил по поводу моей любимой футбольной команды. Ага. Значит, у меня есть правило — нельзя шутить по поводу нее. Но для меня это «преступление» маленькое, поэтому ограничимся холодным взглядом.

Далее.

Если приятель опаздывает к Вам на встречу. Наказываете? Как?

Вспомните: к кому-то Вы не любите опаздывать, стараетесь изо всех сил приехать вовремя. Почему? Потому что иначе Вас точно ждет «наказание» — например, холодность в течение 3 минут, 3 часов или 3 дней. Или скандал. Или нудное ворчание. Но каждый раз. Без всяких прощений. Точно будет некомфортно, если к этому человеку опоздаешь.

А к другому — ничего страшного. Он ничего не скажет... Да он и сам всегда опаздывает.)

Вот теперь попробуйте этот список расширить, вытащить в область осознания Ваши реальные правила — что с Вами можно делать, а чего нельзя.

Рассказать пошлый анекдот можно?

Ругаться нецензурно при Вас?

Сплетничать о ком-нибудь?

Деньги взять в долг и вовремя не отдать?

Загрузить дурацкими проблемами?

Перевести стрелки?

Манипулировать?

А обманывать?

Что можно и чего ТОЧНО нельзя вашим коллегам по отношению к вам? А клиентам? А приятелям? А близким?

Это все из серии — «он так себя поставил» или «с ним так нельзя».

Даже Пушкина можем вспомнить (там, правда, про другое, но все равно сказано красиво): «Он уважать себя заставил...»

Все, что вы позволяете делать другим людям по отношению к вам, что вам не нравится — они делают только лишь потому, что вы их вовремя и регулярно не наказываете за это. Т.е. — прощаете. Потому что не умеете наказывать, или потому что лень, или еще почему-либо. Ну и еще потому, что они лучше владеют приемами управленческой борьбы.

Кстати, это тоже интересно поосознавать — почему я не наказал. Сказать себе правду непросто, но ОЧЕНЬ полезно — «я поленился остановить развитие этого хамства». Или «этот человек сильнее меня психологически, мне даже страшно подумать, чтобы я мог его остановить...».

Вот и все.

В следующий раз (сразу уж помещу себя в «местность смерти») — попробую поразглядывать ситуацию с левыми сделками и откатами, в ответ на письмо еще одного читателя и моего давнего знакомого — Данила.

ПИСЬМО 20. О ЛЕВЫХ СДЕЛКАХ И ОТКАТАХ

В прошлом выпуске я пообещала поразглядывать ситуацию с откатами и левыми сделками. С некоторым сомнением приступаю к этой задаче.

Тема сложная, многогранная. Разглядывать ее можно с разных позиций, в разных «масштабах».

Думаю, для начала есть смысл присмотреться к возможным ответам хотя бы на два вопроса: почему в России так широко распространено воровство (а и откаты, и левые сделки — это по сути воровство, надеюсь, это очевидно...).

И что делать руководителю, если он точно, на 100%, хочет обеспечить отсутствие у своих подчиненных и того, и другого.

Давайте разберемся (с риском запутаться) в вопросе, что такое воровство. И что ему способствует — поищем внешние и внутренние причины.

Начнем с картины мира на эту тему. С самого «простого» — «определения».

Воровство — это когда взял себе то, что тебе не принадлежит.

Или когда взял то, что принадлежит другому.

Это, на мой взгляд, разные подходы — с разными последствиями.

Разница в том — будет ли воровством то, когда взял себе «ничейное». Если присвоение того, что никому конкретно не принадлежит — не воровство, тогда этим принципом объясняется половина российских проблем на данную тему.

Бесхозное — значит, будет мое. Не по праву того, что я это заработал, заслужил. А по праву «найденного». Грибы в лесу я ведь не ворую — они просто ничьи. Вот я их и собираю. Правда, это если лес — «ничей».

А если так: никому не принадлежит — или непонятно кому принадлежит. Где грань между этими подходами? Она тонкая, но точно расширяет зону воровства еще в разы.

Продолжим: непонятно кому принадлежит — или лично мне сейчас непонятно кому принадлежит (кто-то, может, и знает — а мне непонятно).

Тогда можно расширять зону «ничейного» до размеров, ограниченных только собственным воображением. Ведь при определенном старании можно поставить под сомнение любую принадлежность. Как же нам быть?

Давайте вернемся в тот пункт, где у нас образовалась первая «трещинка», в которую стали утекать наши попытки найти точную границу воровства. Итак.

Есть «внутренняя» позиция по отношению к воровству: если я беру что-то, чего не заработал, что мне не принадлежит — я вор. И неважно у кого я украл — у соседа, у государства или у природы, у мира.

И есть «внешняя» позиция: если я беру что-то, у чего нет конкретного хозяина, который может предъявить иск — я не вор. Можем условно назвать первый подход — этическим, второй — юридическим.

Думаю, понятно, что наличие у людей в некотором сообществе (государстве, компании — неважно) внутренней, этической позиции по отношению к воровству автоматически приводит к отсутствию воровства в принципе.

Реально ли такое? Есть ли такие сообщества (страны, компании)?

По какой технологии формируется именно такая позиция? Не знаю, надо еще подумать.

Как-то мы слишком упростили ситуацию. Присмотримся еще.

Наличие второй, «юридической» позиции в обществе — это почва для процветания воровства. Давайте посмотрим: возникает вопрос доказанности принадлежности чего-либо кому-либо. Вот, например, откат. Деньги принадлежали поставщику, он мне их передал в благодарность за заказ. И теперь принадлежат мне. Претензии у моей компании? Какие, интересно? Эти деньги ей не принадлежали. Свои деньги за выполнение заказа компания получила. Какие претензии? Неисполнение служебных обязанностей — выбрал не лучшего поставщика? Это спорно. И не воровство вроде как. На первый взгляд. Правда, в глубине души почему-то все равно откатчику неспокойно.

Давайте попробуем зайти с другой стороны. Со стороны берущего откаты, например.

Человек пришел в компанию. И начинает разбираться с правилами — что можно, чего нельзя, как принято. Какое право обычая. А право обычая — откаты и левые сделки. Или работаешь как все, или уходишь. И человек принимает одно из этих решений.

В каком случае и почему человек может принять решение остаться и воровать?

Если пока не в области ближайшего развития человека зарабатывать честным трудом. Не умеет человек работать, делать что-нибудь отлично. И если не будет воровать (в широком смысле) — нечего будет кушать.

Умения сказать себе правду на эту тему тоже нет. Поэтому вместо того, чтобы учиться делать что-нибудь хорошо, чтобы зарабатывать — он продолжает воровать.

При этом должно быть на низком уровне чувство собственного достоинства. Оно формируется с детства — и всю жизнь. И не позволяет человеку совершать поступки раба, а не свобод-

ного человека. Воровство прощали рабам, потому что в моральном смысле раб — не совсем человек. Свободный человек — да, он уже дорос до того, чтобы понимать что творит и отвечать за себя. А раб — нет. И чем ниже чувство собственного достоинства (не «понтов», а уважения к себе) — тем большая порция раба живет и действует в человеке.

И наоборот. Для «раба» этическая позиция по отношению к воровству непонятна — а при второй, «юридической» позиции надо выстраивать технологию, при которой трудно воровать, и вводить жесткие наказания. Помочь избежать искушения украсть. Потому что сам себе помочь в этом вопросе он еще не может...

В одном из своих семинаров В. Тарасов рассказал примерно на эту тему историю про Эзопа. Я позволю себе здесь ее привести (можно сказать, процитировать).

«Вернемся к Эзопу. Эзоп получил свободу. А что значит свобода. Это значит, что ты можешь идти куда хочешь. Так ты должен быть с хозяином, а так — можешь идти куда хочешь. И он хочет закрепить свою роль свободного человека тем, что „уйду“. Ему говорят — оставайся, здесь же у нас хорошо. Крыша, еда, все тебе замечательно. Нет, не замечательно. Он хочет закрепить свою роль свободного человека. Поэтому „я уйду“. Куда уйду — не важно, но я уйду, потому что я воспользуюсь своим правом свободного человека.

Но не успел уйти далеко. Потому что ему хозяева, не эти, а какие-то противники, подсунули какую-то церковную утварь из храма. И обвинили его в воровстве. И теперь поставили перед выбором. Поскольку еще непонятно — свободный он или нет. Номинально свободный, но прецедента свободного поведения еще не успел создать. Поэтому ему сказали — ты определись, ты раб или свободный человек. А закон разный. Поскольку раб — полуморальное животное, а свободный человек — моральное животное, то спрос со свободного человека и с раба разный. Свободный человек не может воровать, только раб может воровать. Свободный человек уважает себя, относится к себе нормально, и ему унижительно воровать. Не потому не ворует, что попадет, а потому, что себя уважает. Как может себя человек уважать, если он ворует? Это значит, он считает так: если бы я не воровал, то я бы в этой жизни не состоялся. Т.е. это позиция ущербная. Он как бы на себе крест поставил. Что мне как честному

человеку не прожить. Только воровством. Поэтому свободный человек не может воровать. Он уже тогда не свободен. Он уже себе сказал — вот я только так смогу преуспеть. Другие люди могут. А я вот только так. Не дано мне нормально развиваться.

Поэтому говорят — определись. Если ты свободный, то должен прыгнуть со скалы, разбиться — наказание такое. А если раб — это другое дело. Это как корова пошла не туда, ее похлестали, и она пошла в другую сторону. Поэтому рабу плети датут за воровство, но ты жив останешься. Значит, либо плети, но ты тогда позиционируешься как раб. Либо ты позиционируешься как свободный, но тогда прыгай со скалы.

Эзоп прыгнул со скалы. И поэтому больше басен не писал.»

В России, к сожалению, пока еще большие проблемы и с чувством собственного достоинства, и с умением хорошо работать. Так что — придется строить «внешние» технологии, удерживающие от воровства.

Более того. У Михаила Веллера понравилась мысль, цитирую: «Что же касается воровства, то последние 15 лет стёрли в современном русском сознании разницу между словами „украсть“, „наспекулировать“, „смошенничать“, „найти“, „занять“, „отобрать“ и „заработать“.»

Давайте вот еще какую тему посмотрим. Что делает компания, руководитель — там, где воровство уже входит в право обычая. И как это право обычая появляется...

Если руководитель и против воровства (так ему, по крайней мере, кажется), то он встает перед выбором: увольнять тех, кто приносит деньги, но делает левые сделки, или не увольнять. Деньги-то приносит. А если всех «левачащих» уволить — кто работать-то будет? И так и живет с двойной позицией — говорит одно («нельзя делать левые сделки, это нехорошо, за это мы увольняем»), делает другое (делает вид, что не знает, что делают левые сделки, и не увольняет). Обманывает себя, других. И его обманывают. На войне как на войне. А кто и когда начал первый обманывать — это интересное историческое исследование, но мы им сейчас не будем заниматься. Оставим на другой раз.

Ну что, увидели мы что-то полезное или только еще больше запутались в вопросе откатов и левых сделок?

Мне кажется, пока мы несколько упрощенно на все это посмотрели. Так что разглядывать продолжим эту тему...

В следующий раз мы поразглядываем вот что: если руководитель точно решил, что ни он, ни его подчиненные не будут воровать, как ему быть. Какие могут понадобиться технологии?

А в заключение — статья с сайта «Весь спорт» от 19.10.2008. Без комментариев.

Народный суд средней инстанции города Хэншуй приговорил бывшего вице-мэра Пекина Лю Чжихуа к смертной казни с отсрочкой исполнения приговора на два года за получение взяток.

Суд обвинил 59-летнего Лю Чжихуа в получении взяток в размере 6,97 млн. юаней (1,02 млн. долларов США) во время нахождения на посту вице-мэра Пекина и главы Комитета по управлению Научно-техническим парком Чжунгуаньцунь в 1999–2006 годах. Суд установил, что взятки получали Лю Чжихуа и его любовница Ван Цзяньжуй. Лю Чжихуа использовал свое служебное положение для оказания поддержки различным лицам в получении контрактов, кредитов и повышения по службе. Мо Шопин, адвокат Лю Чжихуа, сказал, что его клиент пока не решил, будет ли подавать апелляцию и оспаривать решение суда.

Лю Чжихуа был избран вице-мэром Пекина в 1999 году, и отвечал за строительство, недвижимость, сооружение спортивных и транспортных объектов в городе в период подготовки к Олимпиаде-2008. Со всех занимаемых должностей его сняли в июне 2006 года, а спустя шесть месяцев исключили из Коммунистической партии Китая.

ПИСЬМО 21. О ЛЕВЫХ СДЕЛКАХ И ОТКАТАХ. ЧАСТЬ 2

В прошлом выпуске мы определились с тем, что есть внутренние и внешние причины для воровства или принципиального не-воровства. А также с тем, что принципиально не будут воровать люди с чувством собственного достоинства выше некоторого уровня «икс», которые также умеют делать что-либо очень хорошо, т.е. умеют зарабатывать честно.

Понятно, что в России таких людей не очень много, поэтому надеяться на то, что все сотрудники в компании будут именно такими — не стоит.

А что тогда делать, если руководитель хотел бы, чтобы его сотрудники не занимались воровством ни в каком виде (ни в виде левых сделок, ни в виде откатов, ни в виде взяток, ни в виде хищений, ни в других вариантах)? Давайте искать ответ.

Для начала руководителю надо сказать самому себе правду. О самом себе. Он сам относится к числу людей, которые хотят и могут принципиально не-воровать? Или пока недостаточно чего-то: или самоуважения, или умения. Возможно, чего-то еще маловато.

Поэтому первое направление «работы» — это с самим собой. «Работа» довольно сложная — просто говорить себе правду. Не заниматься самобичеванием (тогда включатся защитные механизмы), а просто видеть все так, как есть на самом деле.

«Да, я еще не умею работать так, чтобы зарабатывать честно. Буду учиться.»

«Да, я еще не уважаю себя настолько, чтобы пройти мимо искушения взять то, что плохо лежит. Буду учиться».

Далее. Стоит честно ответить себе и на такой вопрос. Если я хочу, чтобы сотрудники не воровали — то почему?

Потому что хочу уважать себя и свою компанию? Это один путь. Одни методы.

Или потому что хочу увеличить свою прибыль (долю)? И если моя часть будет достаточной, если снижение доходов от воровства будет непринципиальное — ну и уже хорошо. Это другой путь. Другие методы.

Первый, условно говоря, принципиальный.

Второй, тоже условно говоря, компромиссный. Т.е. пусть воруют, раз уж такая ситуация, но в меру.

Первый путь: за любое воровство — увольнение.

Второй путь: делаем вид, что не видим, что воруют, если воруют «в меру». Возможно, у кого-то будет смешанная мотивация — но важно честно увидеть все ее составляющие.

Итак, первое, что должен научиться делать руководитель (и это очень непросто!) — говорить сам себе правду. И по вопросу воровства, и по всем другим. Называть вещи своими именами.

В одной книжке по управлению по-китайски прочитала очень глубокую вещь: управление — это исправление имен. Не буду здесь эту тему развивать, но когда-нибудь обязательно к ней вернусь.

Теперь посмотрим на «внешние» действия руководителя.

Мы уже поняли, что рассчитывать на то, что все сотрудники будут работать честно и не воровать из принципа, не стоит. Стремиться к этому можно (если сам руководитель тоже «принципиальный» в этом вопросе), но рассчитывать — не будем. А будем снижать количество возможных искушений для наших подчиненных.

Давайте выделим основные «опасные» места, которые могут

способствовать воровству, и подумаем, как снизить «опасность» каждого.

Вероятность воровства выше, если — сначала выделим крупные «блоки», хотя бы несколько: — человеку трудно удержаться от искушения: технология работы такова, что украсть легко; — человек не боится последствий: система наказаний вообще плохо работает, или «пропускает» мимо случаи воровства; — человек обустроил себе моральное право украсть — «наказать» руководителя или компанию за обман: компания глобально в состоянии «войны» (обманывают сотрудников\клиентов\собственников\партнеров\государство) или локально — конкретный руководитель обманул конкретного сотрудника; — возможно, есть еще и четвертый, и пятый блок — добавьте сами... А мы пока разберемся с этими тремя.

1. Технология работы.

Для минимизации технологической возможности воровства, надо:

- найти эти возможности,
- ликвидировать их, и
- поработать с картиной мира подчиненных.

Или самому руководителю надо быть (или стать) компетентным, или привлечь специалистов (по безопасности — или «по мошенничеству»). Стоит вникнуть во все детали рабочего процесса. Для начала можно самому «пройти» по всей цепочке действий, с целью найти «лазейки». Можно эту процедуру поручить опытному «специалисту». Как нанимают хакеров для проверки системы безопасности IT-систем.

Понятно, что ликвидация найденных возможностей происходит, в основном, через «наведение порядка». Тут общие советы сейчас сложно дать. Это больше про бизнес-процессы — поэтому идем дальше.

Если какие-то «дырочки» ликвидировать не удалось (или пока не удалось) — то можно делать вид, что их нет (или что руко-

водитель о них не знает). А можно — наоборот, показать, что картина мира руководителя адекватна, что он прекрасно знает о такой возможности-дырочке, и если кто-то этой возможностью попытается воспользоваться, то название этой попытки уже заранее известно. И экспериментатора ждут радостные последствия. (Например, беседа «с пристрастием». Некомфортный разговор с руководителем о «моральном несовершенстве человека» может быть довольно чувствительным наказанием, если руководитель умеет такой разговор правильно провести.)

2. Система наказаний

Задача системы наказаний — лишить подчиненных надежды на то, что они могут безнаказанно нарушать правила. Любые правила. Не только касательно воровства.

Система наказаний может быть рациональной (все правила известны, и все наказания за нарушения этих правил тоже известны). Система наказаний может быть иррациональной (после того, как рациональная стадия освоена) — все взрослые люди, и должны знать, как правильно поступать, а если нет — то будут наказаны, но когда и как — неизвестно.

Любое дело делается не сразу, а развивается по определенному пути: от мысли — через шутки и разговоры. Поэтому наказывать надо до того, как нарушено правило, когда только появились мысли в эту сторону. За шутку наказать шуткой — это гораздо экономичнее, чем наказывать за уже совершенное воровство.

Хороший совет дает В. Тарасов. Можно использовать такой феномен как имидж.

Если Вы знаете, что человек ворует, но доказать не можете, то можно провести разговор именно об имидже. «Вот у Вас такой имидж в коллективе, и в моих глазах, будто Вы делаете левые сделки. Я не утверждаю, что это факт. Может быть, это и не так. Но то, что имидж у Вас такой — это факт. Имидж и реальное поведение человека как-то между собой связаны?

Связаны. Так что — сделайте так, чтобы Ваш имидж изменился, или нам придется расстаться...» (Примерная схема такого разговора).

Тема санкционирования (поощрений и наказаний) большая и непростая, размер статьи не позволяет углубиться в нее далее. В других выпусках рассылки можно найти более подробный материал о наказаниях.

3. Обман — путь войны.

Каждый человек привык считать себя хорошим. Поэтому для того, чтобы совершить «плохое», ему необходимо обоснование. Почему это будет «хорошо» — если я сделаю «плохо». Например, буду делать левые сделки или брать откаты.

Давайте попробуем проследить логику такого обоснования — и сделаем выводы, что делать и чего не делать руководителю, чтобы не запускать подобную логическую цепочку, или чтобы ее вовремя заметить и постараться остановить.

Если в компании широко распространен обман в принципе — мы этот вариант даже не будем рассматривать, тут и так все ясно. Компания нас обманывает — и я буду компанию за это обманывать. Война — так война.

Если же в целом, на первый взгляд, явного обмана нет, то как он может зародиться и вырасти? Посмотрим.

Руководитель взял на работу новичка. Обсудили условия контракта. Приступил к работе.

Контракт, можно сказать, состоит из трех частей: письменная, устная и молчаливая.

Письменная — это понятно.

Устная — то, о чем устно поговорили.

А молчаливая — это то, что не проговаривалось, но подразумевалось каждой из сторон. Тут могут быть очень серьезные разногласия, о которых еще пока неизвестно сторонам.

Например, новичок ожидает, что клиентов у компании много, и он будет хорошо зарабатывать.

А руководитель ожидает, что новичок будет искать новых клиентов, и «волка ноги кормят». Сколько он сможет заработать реально — это его проблемы. «Как потопашешь, так и полопашешь».

Или у новичка есть ожидания, что руководитель будет его учить работать — каждый день по 2 часа с ним «возиться».

А руководитель обучением считает короткую беседу на 20 минут, и папку с должностными инструкциями.

Вообще-то, такие ожидания должны проговариваться, но не всегда это делается.

Или более тонкий момент — руководитель звонит новичку после 9 часов вечера. В картине мира новичка это недопустимо. В картине мира руководителя — а как может быть иначе?

Или руководитель обращается на «ты» к подчиненному, который намного старше по возрасту. И для подчиненного этого шок.

Когда обнаруживается какое-то важное расхождение в молчаливой части контракта — человек начинает считать себя обманутым.

Если «вес» обмана достаточен для ответного обмана — механизм запущен.

Если недостаточен — то подчиненный может подсознательно искать этическое несовершенство в руководителе.

А если долго не находит — то может и спровоцировать руководителя на ошибку, которую сам расценит как моральное несовершенство, и будет считать себя вправе обманывать такого руководителя. У которого и у самого «рыльце в пушку».

Значит, опять мы возвращаемся к необходимости научиться руководителю говорить себе правду. Чтобы видеть — что происходит, где он вольно или невольно обманывает подчиненных, что реально делают и не делают подчиненные.

Если подчиненные, все-таки, вас обманывают, а уволить их у вас нет возможности, то есть смысл учиться вести управленческую борьбу, осваивать приемы ведения «войны». Чтобы выиг-

рывать с наименьшими потерями для всех сторон. Для начала можно прочитать книгу В. Тарасова «Искусство управленческой борьбы». Если понравится — можно начинать тренироваться. В том числе — на специальных тренировках. Кому интересно — пишите.

В заключение приведу фрагмент статьи об одном любопытном эксперименте, который увидела на одном из блогов моих коллег.

Нидерландские ученые провели шесть экспериментов, которые показали, что люди чаще нарушают принятые нормы поведения, когда видят, что другие тоже так поступают. При этом «дурной пример» трактуется расширительно: видя, что нарушается одно из принятых правил, люди позволяют себе нарушать и другие нормы.

Первый эксперимент проводили на улице, где много магазинов, у стены дома, где добропорядочные groningenцы, приезжая за покупками, паркуют свои велосипеды. У этой стены стоял яркий, бросающийся в глаза знак, запрещающий рисовать на стенах. Сначала стена была чистой. Экспериментаторы повесили на руль каждого велосипеда (всего велосипедов было 77) бумажку со словами «Желаем всем счастливых праздников!» и логотипом несуществующего магазина спортивных товаров. Спрятавшись в укромном уголке, исследователи стали наблюдать за действиями велосипедистов. На улице не было урн, поэтому человек мог либо бросить бумажку на землю, либо повесить на другой велосипед, либо взять с собой, чтобы выбросить позже. Первые два варианта рассматривались как нарушение принятых норм, третий — как их соблюдение.

Из 77 велосипедистов лишь 25 (33%) повели себя некультурно. Затем эксперимент повторили, при такой же погоде и в то же время дня, предварительно размалевав стену бессодержательными рисунками. На этот раз намусорили 53 человека из 77 (69%). Выявленное различие имеет высокую степень статистической значимости. Таким образом, нарушение запрета рисовать на стенах оказалось серьезным стимулом, провоцирующим людей нарушать другое общепринятое правило — не сорить на улицах. В Гронингене полиция не хватает за руку людей, разбрасывающих мусор, поэтому выявленный эффект нельзя объяснить утилитарными соображениями («раз не поймали тех, кто рисовал на стенах, то и меня не поймут, если я брошу бумажку»).

Второй эксперимент должен был показать, справедлива ли теория разбитых окон только для общепринятых норм или ее действие рас-

пространяется также и на локальные правила, установленные для какой-то конкретной ситуации или места. Исследователи перегородили главный вход на автомобильную парковку забором, в котором, однако, была оставлена широкая щель. Рядом с ней повесили знак «Вход воспрещен, обход в 200 м справа», а также объявление «Запрещается пристегивать велосипеды к забору». Опыт опять проводили в двух вариантах: «порядок соблюден» и «порядок нарушен». В первом случае в метре от забора стояли четыре велосипеда, явно к нему не пристегнутые. Во втором случае те же велосипеды пристегнули к забору. Из укромного места экспериментаторы наблюдали, как поведут себя граждане, пришедшие за своими автомобилями: пойдут обходить забор или пролезут в дырку. Результат снова оказался положительным: в ситуации «порядок соблюден» в дырку пролезли только 27% автовладельцев, а в ситуации «порядок нарушен» — целых 82%.

Третий эксперимент проводили в подземной парковке у супермаркета, где висело большое и хорошо заметное объявление «Пожалуйста, возвращайте взятые из магазина тележки». В ситуации «порядок соблюден» на парковке не было тележек, в ситуации «порядок нарушен» там находились четыре тележки. Их ручки исследователи предусмотрительно измазали мазутом, чтобы у посетителей не возникло желания ими воспользоваться. К машинам прикрепляли такие же бумажки, как в первом эксперименте. Результат получился аналогичный: в первой ситуации бросили бумажку на землю 30% водителей, во второй — 58%.

Четвертый эксперимент напоминал первый, с той разницей, что признаки «нарушения норм другими людьми» были теперь не визуальные, а звуковые. В Нидерландах закон запрещает использование петард и фейерверков в предновогодние недели (нарушителей штрафуют на 60 евро). Этот закон всем прекрасно известен. Оказалось, что велосипедисты намного чаще бросают бумажки на землю, если слышат звук разрывающихся петард.

В пятом и шестом экспериментах людей провоцировали на мелкую кражу. Из почтового ящика торчал конверт с прозрачным окошком, из которого явственно проглядывала купюра в 5 евро. Экспериментаторы следили за проходящими мимо людьми, подсчитывая число краж. В ситуации «порядок соблюден» почтовый ящик был чистый и мусора вокруг не было. В ситуации «порядок нарушен» либо ящик был разрисован бессмысленными граффити (эксперимент 5), либо кругом валялся мусор (эксперимент 6).

Результаты и на этот раз получились весьма убедительные. В ситуации «порядок соблюден» только 13% прохожих (из 71) присвоили

соблазнительный конверт. Однако из разрисованного ящика конверт украли 27% прохожих (из 60), а разбросанный мусор спровоцировал на кражу 25% людей (из 72). Оба различия статистически достоверны. Таким образом, обычное граффити или разбросанный мусор увеличивает число краж вдвое.

Полученные результаты, несомненно, должны быть учтены властями: ясно, что нарушение общественных норм может нарастать, как снежный ком, и бороться нужно уже с самыми первыми проявлениями, потому что антиобщественное поведение может быстро стать привычным для многих, и тогда система начнет поддерживать сама себя. И каждый из нас, конечно, должен иметь в виду, что, бросая на газон банку из-под пива или выводя на стене неприличное слово, мы тем самым реально способствуем росту преступности и приумножению всеобщего свинства.

Источник: Kees Keizer, Siegwart Lindenberg, Linda Steg. The Spreading of Disorder // Science. 2008. V. 322. P. 1981–1685.

ПИСЬМО 22. ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЫ «ОТ ГАМЛЕТА»

Добрый день, уважаемые подписчики рассылки «Управление под микроскопом»!

С наступившим Новым 2009 годом!

Как принято в начале года — пару слов о планах на год. Или хотя бы на ближайший период...

Во-первых, планирую открыть новую рассылку — **«Переговоры под микроскопом»**.

В этой рассылке мы будем разглядывать именно переговорные примеры — из жизни, из поединков (хоть поединки и «игровые», но ошибки — вполне жизненные), из книг и фильмов. Развитием этой рассылки станет открытие он-лайн портала для переговорщиков, а также виртуальной школы переговоров. Сейчас работаю над этими проектами. Как только откроется рассылка, а затем и портал — обязательно Вам сообщу.

Во-вторых, планирую с этого года проводить он-лайн семинары или вебинары. Первый планируемый вебинар — «8 ступеней управленческого искусства». (Напомню: я преподаю авторские курсы Владимира Тарасова на основании лицензии ТШМ).

Сейчас я выбираю одно из возможных технических решений. Планирую, что он-лайн презентация вебинара состоится <вырезана орг. информация>

Что такое «вебинар»?

Это семинар в интернете в режиме реального времени.

Каждый участник вебинара находится со своим компьютером там, где ему удобно (дома на диване, в офисе, на пляже), главное — чтобы компьютер был подключен к интернету. Еще понадобятся наушники и микрофон. В обозначенное время все участники заходят на определенный портал, где их уже ждет преподаватель. Участники: слышат преподавателя и других участников, видят презентацию, пишут в чат, задают вопросы.

Курс вебинаров «8 ступеней управленческого искусства» будет проходить <вырезана орг. информация>

Количество участников в одной группе — до 10 человек. Курс будет состоять из 10 занятий (т.е. займет 5 недель).

Это предварительная информация. Набор в группу можно считать открытым. Учитывая, что размер группы строго до 10 человек — прием ведется индивидуально.

Чтобы попасть в группу, надо <вырезана орг. информация>

В-третьих, с января продолжатся регулярные **тренировки по управленческой борьбе**. Предварительно — <вырезана орг. информация>. Место проведения — Москва, точнее — дополнительно. Запись в группу можно считать открытой. Технология записи та же (напишите мне письмо).

В-четвертых, планирую начать проводить регулярные **онлайн поединки**. Предварительно — <вырезана орг. информация>. С последующим анализом поединков на сайте (на портале переговорщиков). Подробнее — позже. Предварительная запись на поединки тоже, можно считать, открыта.

Также есть еще планы по развитию программ для руководителей, но об этом позже.

А теперь — к теме этого выпуска.

В принципе, мы еще основательно не занимались приемами управленческой борьбы. А сегодня — займемся.

Во вступлении к книге К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве» Татьяна Доронина рассказывает любопытный эпизод, который поможет нам немного приблизиться к пониманию сути и строения приемов управленческой борьбы.

(К.С. в тексте — Константин Сергеевич Станиславский).

«Борис Ильич Ворошилов рассказал мне, как К.С. искал способ быть понятым К.Е.Ворошиловым, который тогда «курировал» искусство. К.С. искал «образный» ход для разговора. Просьба К. С. к Ворошилову состояла в том, что надо убрать из театра очередного «красного» директора, который был назначен на должность «сверху». «Красный» директор ничего не понимал в театральном деле, но настойчиво, нагло указывал, что, по его мнению, нужно всем делать. Всем, включая самого К. С. Но как объяснить К.Е.Ворошилову, который тоже ничего не понимает в театре, что работа театра дело особое, тонкое и имеет свои законы? К.С. придумал.

Он вошел к наркомку элегантно, в смокинге, безукоризненно на нем сидящем, с бабочкой на белоснежном воротничке «с углами». Приветливо, «по-советски», коротким наклоном головы поздоровался, сел на предложенный стул и медленно достал из бокового кармашка старинные круглые часы — почти «пушкинский» брегет. Из другого кармашка достал большой ключ от замка, положил и то и другое на стол перед светлыми очами Климента Ефремовича и очень вежливо сказал: «Я вас очень прошу, заведите, пожалуйста, этим ключом мои часы». Ворошилов, несколько опешив от подобной странной просьбы, сказал, что это навряд ли у него получится. И тогда, счастливый этим ответом, К.С. спросил Климента Ефремовича, что же может получиться у «красного» директора в результате его активной деятельности во МХАТе?

Пример, столь образный и доходчивый, воздействовал блестяще, и очередной комиссар от культуры был из театра отозван.

К.С. был счастлив. Он использовал верный ход. Он «заменял» флейту — ключом. Гамлет предлагает Розенкранцу: «Сыграйте на флейте. Это так просто. У нее такой нежный звук!» Розенкранц в ответ: «Я не смогу, принц! Я не умею играть!» И тогда Гамлет с душевной горечью: «Каким же ничтожеством я кажусь вам, если вы хотите играть на МНЕ!»»

Прежде чем приступим к разбору именно этого эпизода, давайте определимся с некоторыми понятиями. Хотя бы коротко-упрощенно.

Управленческая борьба — это борьба за ролевое распределение. Кто-то хочет навязать нам роль, которая нам не нужна. Или мы хотели бы поместить другого человека в какую-то роль. Или мы хотим остаться в уже занятой нами роли, а у нас пытаются ее отнять. И т. д.

Роль, точнее ролевая пара — это некоторое повторяющееся социальное поведение в некоторых повторяющихся ситуациях:

покупатель — продавец;

мать — сын;

жена — муж;

агрессор — жертва;

хозяин — гость;

нарушающий правила — соблюдающий правила;

пассажир — водитель.

Ролей очень много.

При этом роль может иметь множество подролей, т.е. целую палитру более узких ролей.

Например, подроли роли покупателя:

покупатель, сравнивающий цены;

покупатель, получивший некачественный товар;

покупатель, ожидающий уступку в цене;

постоянный покупатель и т. д.

Чем выше мастерство, тем более тонкие роли различает человек.

Профессиональный продавец должен различать десятки подролей покупателя.

Профессиональный менеджер должен различать десятки и сотни подролей подчиненных, коллег, начальства.

Прием управленческой борьбы — это такая комбинация действий, которая приводит к необходимому результату в плане управленческой борьбы. Т.е. приводит к необходимому ролевому распределению.

Прием, как и в физической борьбе, например, спортивной борьбе, состоит из трех частей: захват, прием, фиксация.

Чтобы сделать прием «подножка», надо сначала захватить противника за плечо или локоть — это захват.

Потом потянуть и поставить «подножку» — это сам прием, или тело приема.

И потом, когда противник упал, прижать его к полу — это фиксация.

У более опытных борцов борьба идет как раз за захват. Если захват получился — считай, дело сделано. Потому что сами приемы уже отработаны до автоматизма, и точно получаются. Главное — сделать захват.

Теперь давайте посмотрим на этом примере: за какие роли идет борьба.

Какой прием выполнен, и из каких частей он состоял. Где там захват, прием, фиксация. И где и как этот прием можно еще выполнять...

Итак, начнем с ролей. (Предварительно отмечу, что это моя интерпретация, несколько «подстриженная» именно под разбор теории управленческой борьбы, и могут быть и другие интерпретации, тем более, что опираться нам приходится не на «сценарий» событий, а на легенду об этом событии, прошедшую через несколько «уст».)

До «похода» к Ворошилову мы имеем следующие ролевые пары:

— красный директор, назначенный на должность «сверху», нагло командующий театром, в котором ничего не понимает —

бывший директор, вынужденный подчиняться дилетанту

— начальник, принимающий решения о назначениях — директор, назначенный руководить в театре, выполняющий распоряжения начальника

— начальник, принимающий решения о назначениях — бывший директор, недовольный ситуацией, в том числе решением начальника о назначении «красного директора»...

Какое новое ролевое распределение нужно было Станиславскому, чтобы все стало на свои места?

Воздействовать на изменение ролей в первой паре — неэффективно.

Нужно, чтобы вторая пара превратилась в:

— начальник, принявший решение отозвать красного директора — красный директор, готовый выполнять новые задания партии... уже не в театре.

Для этого надо создать некоторое ролевое распределение в третьей паре, которое привело бы к нужным последствиям.

Предположим, такое:

— начальник, готовый принять новое мудрое решение об отзыве «красного директора» из театра — лояльный подчиненный, помогающий начальнику принять мудрое решение.

Значит, задача Станиславского — помочь Ворошилову САМОМУ принять решение об отзыве красного директора.

Для того, чтобы Ворошилов был готов в принципе изменить свое мнение и ситуацию, необходимо, чтобы он столкнулся с неожиданностью, которая заставила бы его изменить свою картину мира.

Задача захвата — это организовать столкновение с неожиданностью.

Задача приема — организовать согласие Ворошилова с тем, что есть вещи, которые он не может сделать. В частности, не может «простым» (ключом) управлять «сложным» (часами).

И уже фиксация — это перенос метафоры на ситуацию с театром.

Приглядимся еще внимательнее к последовательности действий и к ролевой динамике данной ситуации. Каждая деталь здесь важна, потому что одно неверное движение — и ролевая динамика покатится в противоположном направлении. И вместо «лояльного помощника» Станиславский мог бы оказаться «буржуазным элементом», «врагом народа» или еще кем-нибудь, кому управление театром уж точно не было бы доверено. Поэтому точность шагов здесь очень важна.

Станиславский зашел элегантный, в смокинге и бабочке. Мы можем сейчас только гадать, часто ли Ворошилов видел его в таком виде. Можно предположить, что в то время уже не часто. И уже сам вид должен был сказать — момент важный и торжественный. Это раз.

Есть вещи простые (телогрейка и тельняшка), а есть сложные (смокинг). И Станиславский владеет сложными вещами. Предположим, что Ворошилов уже «напрягся». К нему пришли в «несоветском» виде. Это некоторая неожиданность.

Чтобы эту «несоветскость» сгладить, Станиславский жестами демонстрирует, что он все-таки предсказуем и прогнозируем, что он действует «по-советски», что он «знает меру», что он «свой». Несмотря на смокинг. Поэтому он здоровается коротким наклоном головы, а не как-то по-другому, как здоровались бы «буржуины» в смокингах.

Далее Станиславский продолжает «захват» (а смокинг — это уже первая часть захвата). Он МЕДЛЕННО достает из кармана часы и ключ. Захват должен быть прочным. Ворошилов должен успеть осознать, что происходит что-то, чего объяснить он не может. А значит, он будет готов УСЛЫШАТЬ Станиславского.

Вот теперь можно завершить захват — произнести (ВЕЖЛИВО) просьбу завести часы этим ключом.

Захват был проведен точно, поэтому Ворошилов выдает нужный ответ. Он признает, что вряд ли сможет это сделать.

Станиславский счастлив ответом. Что это значит? А то, что он совершенно не был уверен в положительном результате. Представьте, если бы Ворошилов вместо нужного ответа устроил свой, ответный «захват». Например, спросил что-нибудь из серии «Вы что тут, товарищ, цирк устраиваете?...» Что тогда делать Станиславскому?

К счастью, захват оказался точным. И прием сработал. Ворошилов признал, что нельзя «простым» управлять «сложным», и был готов слушать объяснения.

Вот тут Станиславский фиксирует ситуацию — переносит невозможность такого управления на театр.

Можно сказать, что «красному директору» заочно была навязана роль «ключа», которым нельзя завести «часы».

Давайте представим, как завершился их разговор...

Может быть, картина мира Ворошилова изменилась настолько, что он готов был дальше разговаривать «по фактам», и разговор, можно сказать, только начался.

А может быть, Ворошилов в ответ пошутил, и разговор завершился. Без всяких разборов, обещаний и объявленных решений. Впрочем, это неважно. Важно, что прием сработал.

Теперь давайте сравним этот прием с тем, что сделал Гамлет.

Тот же этот прием? Или есть разница? Если есть — то в чем она заключается?

Захват: предложение сделать нечто, что человек не может сделать. Отличие — в первом случае это невозможно сделать в принципе, во втором — этого не может сделать конкретно этот человек. А в принципе на флейте можно играть.

(Если бы Ворошилову предложили сделать что-то, чего именно он не умеет, но в принципе возможно, то прием потерял бы смысл...)

Прием: получение признания, что невозможно что-то сделать. Разница та же: невозможно в принципе, или я не умею.

Фиксация: перенос на другую ситуацию. Отличие — в первом случае на «третьих лиц», во втором — на отношения присутствующих.

(В случае с Ворошиловым опять это облегчает ситуацию. Не Ворошилов «не прав», а просто ситуация зашла в тупик... А Ворошилов как раз и может принять мудрое решение, чтобы исправить ситуацию. Никаких упреков и намеков... ни в коем случае.)

А вот с Гамлетом как раз ситуация построена на «намеках и упреках».

Гамлет навязывает Розенкранцу роль «манипулятора-неудачника».

(Понятно, что это утрированное упрощение... но суть где-то в том направлении).

А Станиславский предлагает Ворошилову роль «мудрого руководителя».

Обратим еще раз внимание на то, что важнейшей частью управленческой борьбы является захват. Без четкого, чистого захвата прием не получится. Поэтому мы с Вами постараемся вни-

мательно относиться к захватам каждый раз, когда будем разглядывать приемы управленческой борьбы.

В следующем выпуске — еще один эпизод из книги Станиславского, в котором мы поразглядываем именно захват.

ПИСЬМО 23. ЗАХВАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ

В прошлом выпуске мы начали наблюдение за приемами управленческой борьбы.

Напомню, что В. Тарасов выделяет три основных элемента в строении приема управленческой борьбы: **захват, прием и фиксация.**

Захват — это самый сложный и самый важный элемент. Иногда захват бывает довольно длительным.

Давайте понаблюдаем за развитием такого захвата в эпизоде из книги Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Кстати, это последний эпизод из этой книги, который мне хотелось с Вами разобрать. Спасибо К. С. Станиславскому.

Ну, почти последний.) Есть еще пару коротеньких фрагментов, которые пригодятся для иллюстрации той или иной мысли или идеи. Но отдельно мы их разбирать не будем. Когда найду и прочитаю «Работа актера над собой», возможно, у нас наступит новый период имени Станиславского, а пока завершим общение с этим замечательным режиссером.

Итак, последний эпизод из книги (наблюдаем за тем, как происходит захват):

«Наиболее важная работа предстояла с артистами. Надо было спаять, слить воедино, привести к одному знаменателю всех членов труппы — молодых и старых, любителей и профессионалов, неопытных и опытных, талантливых и неодаренных, испорченных и нетронутых. Надо было ознакомить новых членов труппы с главными основами нашего искусства.

Это была интересная задача.

Беда в том, что в то время я еще не являлся авторитетом для опытных провинциальных артистов, которые были в труппе. А между тем к их голосу охотно прислушивалась молодежь. Конечно, нельзя было и мечтать к началу спектаклей, в несколько месяцев, направить начинающих артистов и перекроить на новый фасон старых провинциальных актеров, тем более что они относились к нашим указаниям критически и уверяли, что зритель не поймет, не оценит, не разглядит и не расслышит на сцене всех тонкостей, которых мы добивались. Они утверждали, что сцена требует более грубых приемов игры — громкого голоса, наглядного действия, бодрого темпа, полного тона, который они понимали не в смысле полноты внутреннего чувства, а в смысле утрированного крика, усиленного актерского жеста и действия, упрощения рисунка роли, уснащенного животным темпераментом.

При столкновении с артистами я обращался к помощи своих друзей и давнишних сотрудников по Обществу искусства и литературы, а В.И.Немирович-Данченко — к своим ученикам; мы просили их выйти на сцену и доказать упрямам, что наши требования вполне осуществимы.

Когда и это их не убеждало, мы сами шли на подмостки, играли, срывали аплодисменты у своих соратников и у тех, кто уже перешел в нашу веру, и с помощью этого успеха отстаивали свои требования. В эти моменты Владимир Иванович с блеском проявлял свой актерский талант, сказавшийся и в его режиссерской деятельности: ведь для того чтобы быть хорошим режиссером, нужно быть прирожденным актером.

Но не всегда и это помогало.

Нередко приходилось обращаться к более радикальным средствам проведения наших художественных принципов.

У Владимира Ивановича были свои приемы воздействия, я же поступал так: оставлял в покое заупрямившегося артиста и с удвоенным вниманием работал с его партнером. Ему я давал наиболее интересные мезансцены, помогал всем, чем может помочь артисту режиссер, работал с ним вне репетиционного времени, а упряму позволял делать все, чего он упорно требовал. Обыкновенно его желания сводились к стоянию перед суфлерской будкой, к смотрению через рампу в публику, к заигрыванию с ней и самоопьянению декламационными распевами и театральными позами. Какую, чтоб подвести и проучить его, я допускал даже коварство и помогал ему подчеркивать все те устаревшие условности, которые он называл традицией. В ответ на пропетую с пафосом реплику опытного артиста я учил его партнера говорить просто и глубоко, по внутреннему существу.

Простота и правда оттеняли ошибки упряма.

Так шла работа до самой проверочной репетиции, на которой впервые демонстрируется перед всей труппой и друзьями театра заготовленный начерно спектакль. На этой репетиции упорствующие в своих приемах старые опытные артисты проваливались, в то время как их молодые товарищи получали много комплиментов. Такой результат отрезвлял упорствующих. После одной из таких репетиций, с блестящим провалом опытного артиста, он был так потрясен случившимся, что приехал ко мне из Пушкино на тройке в то имение, где я жил. Это было поздно ночью. Меня разбудили; я вышел к приехавшему в ночном костюме, и мы говорили до рассвета. На этот раз он слушал меня, как ученик, не выдержавший экзамена, и клялся в том, что впредь будет послушен и внимателен. После этого я получил возможность говорить ему все, что находил нужным и чего не мог сказать раньше, пока он чувствовал свое превосходство надо мной.

В другие трудные минуты меня выручал режиссерский деспотизм, которому я научился у Кронека. Я требовал и заставлял себе повиноваться. При этом многие лишь внешне исполняли мои режиссерские указания, так как не были еще готовы к тому, чтобы понимать их чувством.

Что ж делать! Приходилось в несколько месяцев создать труппу, театр, новое направление, и я не видел иного средства для выполнения этой задачи.

С неопытными, начинающими артистами и учениками мы поступали иначе. Они не спорили, они просто не умели.

Приходилось показывать им, «как играется» такая-то роль. Молодые актеры копировали режиссера, иногда удачно, иногда нет, благодаря чему достигался, во всяком случае, интересный рисунок роли.»

Итак, мы имеем ролевую пару:

— опытный провинциальный артист, имеющий свое представление о том, как надо играть, и сопротивляющийся молодому режиссеру —

— молодой режиссер, имеющий другое представление о том, как надо играть, и пытающийся изменить игру провинциального артиста.

Режиссеру нужно новое ролевое распределение, для начала такое:

— опытный провинциальный артист, понимающий, что лучше играть по-новому, и готовый воспринимать указания режиссера и слушать его —

— молодой режиссер, помогающий артисту освоить новый способ игры на сцене.

«Мирные» попытки перевести артиста в роль «слушающего указания режиссера» не прошли — и другие актеры показывали (доказывая теорему существования), и сами режиссеры показывали. Не получилось. Актер сопротивляется изменению своей роли, своей картины мира. Значит, приходится прибегать к борьбе. А в борьбе этика не такая, как в мирное время. В борьбе обман этичен. Поэтому режиссеру приходится обмануть артиста, чтобы его картина мира точно изменилась. В общем-то, режиссер борется не с артистом, а с его картиной мира. За артиста, а не против него.

Теперь посмотрим строение приема.

Захват (длинный) — это разрешение «играть как хочет», и подготовка серьезного столкновения с неожиданным (дополнительная работа с партнером, помощь артисту делать все еще более неправильно и пр.).

Прием — столкновение с неожиданным на проверочной репетиции.

Фиксация — беседа после провала.

Вспомните, вероятно, вы и сами подобный прием применяли.

Когда ребенок просит чего-то, чего ему совсем не надо, делали вид, что разрешили. Он сталкивался с неожиданным, после чего вел себя прилично какое-то время.

В своей книге «Искусство управленческой борьбы» В. Тарасов приводит несколько вариантов операций по изменению

картины мира. Данный прием, думаю, можно было бы отнести к операции «сопровождение в тупик». Мы как бы соглашаемся идти туда, куда хочет другой человек, и сопровождаем его до тех пор, пока он сам не поймет, что двигался не туда. А мы просто помогаем ему быстрее увидеть это. Оказавшись в «тупике», человек понимает, что его картина мира точно была неадекватна в этой области, что наша картина мира более адекватна, и поэтому начинает нас слышать.

Если Ваши близкие или друзья, начальники или подчиненные не хотят услышать Ваши аргументы по вопросу, где Вы точно правы, попробуйте поискать «ускоритель» для того, чтобы они побыстрее оказались в своем «тупике». А сами сопроводите их, чтобы оказаться рядом в нужное время. И будьте готовы не торжествовать и насмехаться (иначе человеку будет психологически сложно признать, что он зашел в тупик), а просто и спокойно показать нужный путь, выход из тупика.

Но не спешите: захват — дело тонкое.

Вы можете сами понаблюдать за одним длинным и сложным захватом в фильме «Венецианский купец». На тренировках мы разбирали этот фрагмент — и получили огромное удовольствие.

Сцена суда, почти самый конец фильма. Все, что делает судья до самой последней минуты судебного заседания — это захват.

Если не лениюсь — может быть, как-нибудь разберем этот фрагмент по тексту самого Шекспира, большого мастера управленческой борьбы, оказывается). Хотя деталей для разглядывания в фильме с Аль Пачино больше, чем просто в тексте, фильм реально неплохо сделан.

А теперь пару оргмоментов:

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 24. УРОКИ «ВЕНЕЦИАНСКОГО КУПЦА». ЧАСТЬ 1

В прошлом выпуске мы разглядывали захват, а также прием «сопровождение в тупик» в описанном Станиславским эпизоде.

Я рекомендовала также понаблюдать за сложнейшим, тончайшим захватом в пьесе Шекспира «Венецианский купец» (например, в одноименном фильме с участием Аль Пачино.).

Давайте теперь вместе посмотрим, что полезного с точки зрения управления мы сможем увидеть у Шекспира.

Итак, «Венецианский купец», акт 4, сцена 1.

Если Вы не читали пьесу и не видели фильм, то кратко сюжет заключается в следующем:

у богатого венецианского купца Антонио есть друг Бассанио, который остался «на мели», и чтобы поправить свои дела, решил жениться на богатой невесте.

Для сватовства ему нужны деньги, которые Бассанио и просит у Антонио.

У Антонио же сейчас проблемы с «наличкой», т.к. все средства инвестированы в несколько торговых кораблей с товарами.

Поэтому Бассанио просит денег у еврейского ростовщика Шейлока. Заметим, что к евреям относились в то время в Венеции не очень радушно...

Шейлок готов дать денег под гарантии Антонио.

Они заключают договор, по которому, в случае просрочки платежа, Шейлок имеет право вырезать из Антонио фунт мяса.

Естественно, вернуть долг вовремя Антонио не успевает, и Шейлок требует штрафных санкций согласно договору.

Ситуация сложная, и местный «мэр», Дож Венеции, зовет на помощь известного юриста. Т.к. сам боится принять решение — с одной стороны, закон есть закон, и Шейлок по договору имеет право вырезать мясо.

Если создать прецедент нарушения закона, то еще неизвестно, какие это будет иметь последствия для такого непростого города как Венеция, где много иностранцев, и удалось создать право обычая подчиняться суду и соблюдать закон...

Для России, конечно, ситуация не очень актуальная в этом смысле, но теоретически мы ведь можем представить себе город-государство, где закон превыше всего... Вот давайте представим — и тогда сложность ситуации станет более очевидной...

(Мои комментарии будут идти сразу «по тексту»).

АКТ IV
СЦЕНА 1
ВЕНЕЦИЯ. ЗАЛ СУДА

Входят Дож, сенаторы, Антонио, Бассанио,
Грациано, Салерио и другие.

Дож
Пришел Антонио?

Антонио
Я, ваша светлость, здесь.

Дож
Мне жаль тебя. Противник твой — что камень.
Бесчеловечный это негодяй,
На жалость не способный и лишенный
И драхмы милосердия.

Дож превращается «в пустую лодку». Он закрепляет за Шейлоком роль негодяя, но (обратите дальше внимание) нигде ни разу не дает даже надежды на то, что решение зависит от него, а не от закона. Да, Дожу жаль Антонио, и он плохо относится к Шейлоку, но сделать при этом Дож ничего не может. Он будет стараться найти законный выход, все сделает для Антонио — но технология такова, что от Дожа результат не зависит. А только от самой технологии. От закона. Он не может не исполнить закон, не наказать виновного по закону. Хотя «по жизни» Антонио «хороший», а Шейлок «плохой».

Каждый руководитель должен научиться этому — превращаться в «пустую лодку», жалеть и сопереживать подчиненному, пытаться ему помочь, и при этом наказывать его за поступок, когда технология велит наказывать. Иначе ни одна система наказаний не будет работать как система.

Антонио
Я слышал,
Что вы весьма старались, ваша светлость,
Его смягчить. Но так как он уперся
И оградить от подлости его
Меня законные не могут средства,
Но я смирение противопоставлю
Его свирепости и претерплю
Спокойно ярость моего тирана.

Антонио благодарен Дожу за сопереживание, но тоже прекрасно знает, что закон есть закон. И Антонио выбирает роль

жертвы, которого обижает подлый тиран. В данной ситуации, видимо, это самый выгодный для Антонио вариант ролевого распределения.

Ему повезло, что все изначально плохо относятся к евреям, и даже такой необычный договор интерпретируют однозначно — просто как подлость и свирепость Шейлока.

А про самонадеянность Антонио, когда он согласился на такой договор; а про предысторию, которая вынудила Шейлока на такой договор (не станет же человек, дорожащий деньгами, просто так, из подлости, вместо денег требовать мяса человека...) — ни слова.

А ведь Антонио в данной ситуации не только жертва, но и пожинающий плоды своих решений самонадеянный гордец. Но пока что эту роль ему никто не предлагает.

Можно предположить, конечно, что эту роль имеет в виду сам Антонио, выражая свою готовность быть смиренным — что злиться на Шейлока, когда сам несешь ответственность за свои решения. Никто не заставлял подписывать такой договор.

Другое дело, что Шейлок при обсуждении условий чуток манипулировал, но это было слишком явно, чтобы успешный купец не разглядел... Поэтому Антонио если и жертва, то только своей самонадеянности.

Дож

Пусть кто-нибудь еврея позовет.

Ну здесь все очевидно — для Дожа Шейлок в простой и понятной роли: еврей.

Если ко всем другим он обращается по именам, то здесь нет личности, нет конкретного человека. Просто — еврей, один из них. Все равно кто именно. Они все заменяемы. А это этика

войны. Изначально пользуясь военной этикой, стоит ли удивляться, когда в ответ получаешь военные действия?

Салерио

Он у дверей. Вот он идет, синьор.

Входит Шейлок.

Дож

Посторонитесь. Пусть пред нами станет.

Все, Шейлок, полагают, как и я,

Что ты решил носить личину злости

Лишь до последнего мгновенья, чтобы

Нас добротою поразить затем

Еще сильнее, чем притворным зверством:

Не только позабыть о неустойке —

О фунте мяса бедного купца, —

Но вполонину и о самом долге,

Из чувства человечности, любви

И сострадания, вспомнив о несчастьях,

Обрушившихся на него недавно,

Сваливших короля среди купцов,

Способных вызвать жалость даже в людях,

Чья грудь — как бронза, сердце — как скала, —

В неумолимых турках и татарах,

Не ведающих доброты и ласки.

Мы ждем отрадного ответа, Шейлок.

С одной стороны, Дож пытается показать Шейлоку «дорогу к жизни»: мол, ты специально кажешься злым, чтобы потом сделать доброе дело — забыть о неустойке и простить половину долга. Проявить жалость.

Но с другой стороны, Дож тем самым помещает Шейлока в «местность смерти». Ведь если Шейлок отступит, то тем самым

признает, что был неправ изначально. Что он заключил договор, который не мог бы выполнить. Что он настоял на суде не для решения дела, а для демонстрации своей «человечности»... Что он не деловой человек, а шоу-мен...

И если Шейлок «простит» должника, то тем самым признает, что «носил личину злости», а вовсе не был правым по существу. И чем больше «давил» Додж, тем меньше оставлял возможности Шейлоку отказаться от своего требования, сохранив чувство собственного достоинства.

Потому что позиции все более четко разделяются — или я прав, или я не прав. Все остальное — лирика.

И чем больше набирается аргументов в пользу «прости его» (= ты не прав), тем больше твердости должно появляться у Шейлока (= я прав).

Заметим, что часть аргументов имеет несколько унижительную окраску — сравнение не с лучшими образцами человеческого милосердия, а с «турками и татарами». Что означает: ты настолько плохой, что сложно найти кого-то еще хуже. Если ты простишь должника — это будет нормально. А если не простишь — то будешь хуже всех плохих. Шантаж, между прочим.

Наверное, Вы и сами обращали внимание на то, что иногда чем больше человека уговариваешь, тем тверже становится его позиция. Значит, что-то мы делаем неверно. Надо перестать «давить». И начать делать что-то другое.

Шейлок

Ответ мой вашей милости известен:
Я поклялся святой субботой нашей,
Что неустойку полностью взыщу,
А ваш отказ явился бы отменой
Венецианских вольностей и прав.

Вы спросите, зачем предпочитаю
Фунт падали трем тысячам дукатов?
Я не отвечаю. Ну, пускай мне так
Взбрело на ум. Достаточный ответ?
Что, если дом мой беспокоит крыса
И мне за яд не жаль и десять тысяч
Дукатов дать? Достаточный ответ?
Один не любит чавканья свиньи,
Другие бесят при виде кошки,
А третьи, чуть волынка загнусит,
Сдержат мочи не могут, — ибо придурь,
Тиран души, внушает им пристрастия
И отвращения. Вот вам и ответ.
Как нет разумных поводов к тому,
Что этот хрюканья свиньи не терпит,
Тот — безобидной и полезной кошки,
А тот — волынки вздутой и невольно
Себя позорит, тяготя других
Лишь потому, что сам отягощен, —
Так я и не могу и не хочу
Вам объяснить безвыгодный мой иск
Иначе, как закоренелой злобой,
Каким-то отвращеньем к должнику.
Теперь я дал достаточный ответ?

Если бы Шейлок не чувствовал себя полностью правым, возможно, он попытался бы использовать предложение Дожа сыграть роль «добротого, просто игравшего роль злотого».

Но Шейлок преисполнен чувства внутренней правоты. Поэтому он даже не пытается отвечать на аргументы Дожа. У него есть свои собственные.

Во-первых, Шейлок также делает попытку превратиться в «пустую лодку»: я уже поклялся святой субботой. Поэтому

не могу нарушить клятву, иначе стану клятвопреступником. Все, пути назад отрезаны, уговоры бесполезны — Шейлок не волен изменить решения. Если бы Шейлок на этом и остановился, это был бы сильный ход.

Но Шейлок продолжает — и показывает и отрицательные последствия возможного отказа в правомерном требовании. Он понимает, что создание такого прецедента может означать слишком много для Дожа, поэтому тот не рискнет ему отказать.

Далее Шейлок демонстрирует адекватность своей картины мира — он понимает, что уговоры на этом не завершатся, и следующим может быть вопрос — а зачем тебе это. И он заранее дает на него ответ. При чем ответ, показывающий, что он на самом деле не собирается на него отвечать. Я прав, и для чего мне это надо — не ваше дело. Хочу и все. Люди иногда кого-то не любят. Вот, считайте, что я не люблю должника.

Зачем Шейлок отвечает именно так? Есть ли «политическая» окраска у этого ответа? Если продолжить логику ответа, то следующей репликой могло бы стать примерно следующее: «кто-то не любит кошек, вот вы не любите евреев, и реальной причины у этой нелюбви нет никакой».

Ну, мы не знаем, что имел в виду Шекспир, можем только гадать... Двигаемся дальше.

Бассанио

Нет, бессердечный, ты таким ответом

Не можешь это зверство оправдать.

Шейлок

Тебе я угодить не обязался.

Так выглядит ответ «от силы».

Шейлок чувствует себя правым, поэтому не пытается всем объяснить и доказать, что он прав. Я прав — и этого довольно.

Если же Вы чувствуете необходимость доказывать свою правоту — значит, правота эта не вполне полная. Понаблюдайте за собой с этой точки зрения.

Шейлок не связан социальными нормами по отношению к этим людям, его и так не считают за полноценного человека как еврея, поэтому он может себе позволить говорить открыто, все как есть.

Мы, конечно, не всегда можем себе позволить подобную форму, но самим себе говорить правду — это стоило бы делать. А форму можно скорректировать...

Бассанио
Не убивать же всех, кто нам противен!

Шейлок
Кто ненавистного не рад убить?

Бассанио
Всегда ль обидчик сразу ненавистен?

Шейлок
Змее ты в первый раз простишь укус?

Аналогично. Суд пытается навязать Шейлоку понятия о «должном» — «хорошем» и «плохом», а Шейлок называет вещи своими именами и говорит о том, что «есть».

Бассанио говорит «в общем», а Шейлок отвечает сразу конкретным примером, который противоречит этому «общему»...

Обратим внимание, что выяснить, а чем же Антонио обидел Шейлока, никто и не пытается. «Ты должен простить». А что случилось — не важно.

Антонио

Не забывайте — перед вами жид.
Не с большим бы успехом вы просили
Морской прилив отливу место дать,
Иль предлагали волку объяснить,
Как мог он у овцы отнять ягненка,
Иль запретить старались горным соснам,
Которых сотрясает ураган,
Шумя раскачивать свои вершины, —
Чем размягчить (что в мире тверже?) сердце
Еврея этого. Итак, прошу вас:
Не предлагайте больше ничего
И к средствам никаким не обращайтесь.
Произнесите точно, по закону,
Мой приговор, как требует еврей.

Антонио подливает масла в огонь.

Очередной раз унижает Шейлока, только укрепляя его в решимости «взять реванш»...

Бассанио

Не три — шесть тысяч дам тебе дукатов.

После слов Антонио бессмысленное предложение.

Задеты амбиции — и деньгами этого не покрыть...

Шейлок

Будь каждый разделен на шесть частиц
И каждая частица будь дукатом, —
Я их не взял бы. Только неустойку!
Дож
Как можешь ты надеяться на милость,
Когда ее не проявляешь сам?

Опять аргумент мимо цели. В картине мира Шейлока он полностью прав. Он законопослушен. При этом его постоянно унижают. Он давно перестал надеяться на милость. А тут появился

шанс отомстить, не нарушая закона.

Дож же исходит из своей картины мира. Закон законом, но мы тут все «свои», ты проявишь милость, к тебе проявят милость. Коррупция... одним словом.

Шейлок

Какой мне страшен суд, когда я прав?

У вас есть много купленных рабов;

На них, как на своих собак и мулов,

Вы гадкую и рабскую работу

Взвалили, оттого что их купили.

Что, если б я сказал вам: «Дайте им

Свободу и наследниц ваших — в жены,

Они кряхтят под ношей, а должны бы,

Как вы, и мягко спать и сладко есть».

Вы мне б ответили: «Рабы ведь — наши».

Так я отвечу: дорого купил

Фунт мяса я, которого хочу.

Он — мой, и я иметь его желаю!

Откажете — позор законам вашим!

Тогда в Венеции бессильно право!

Так отвечайте: будет он моим?

Теперь Шейлок не просто еще раз заявляет, что прав, но и начинает ответную игру в унижения. Вот вы тут такие милосердные — а покупаете и используете рабов. Т.е. он к своей правоте на юридическом уровне старается добавить и правоту на этическом уровне.

И опять ставит судью в вилку — или я получаю неустойку, или создается прецедент беззакония. Дождь справиться с этой вилкой не в состоянии...

Дож
Я вправе заседание прервать,
Коль скоро не приедет нынче доктор
Белларио, который мною вызван
Как сведущий юрист.

Дож остается в правовом поле. Он использует свое право прервать заседание, признавая, что у него есть проблема, и ему необходима консультация. Это очень правильное решение Дожа.

К сожалению, мы в жизни не так часто признаемся себе, что зашли в тупик, что у нас проблема (т.е. наша картина мира недостаточно адекватна, раз не содержит решения данной проблемы – а решение всегда есть...) и надо с кем-то посоветоваться.

Салерио
За дверью ждет –
С бумагами из Падуи прибывший
От доктора гонец.

В следующий раз продолжим разбор сцены суда.
За это время можете прочитать пьесу и\или посмотреть фильм.

ПИСЬМО 25. УРОКИ «ВЕНЕЦИАНСКОГО КУПЦА» Ч.2

Мы разбираем сцену суда в пьесе Шекспира «Венецианский купец».

В первую очередь нас интересует длинный и сложный захват, который осуществлял «судья» на протяжении практически всего разговора с Шейлоком. Но также мы попутно пробуем извлекать и другие полезные управленческие уроки из поведения действующих лиц.

Прежде чем мы продолжим, очень коротко пару «оргмоментов»:

<вырезана орг. информация>

Теперь вернемся к «Венецианскому купцу» (начало разбора эпизода в прошлом, 24-ом выпуске).

Дож
Я вправе заседание прервать,
Коль скоро не приедет нынче доктор
Белларио, который мною вызван
Как сведущий юрист.

Салерио
За дверью ждет —
С бумагами из Падуи прибывший
От доктора гонец.

Дож
Пусть он войдет, и дайте мне бумаги.

Бассанио
Антонио, мой друг! Не падай духом!
Всю плоть мою скорей получит жид,
Чем за меня прольешь ты каплю крови.

Типичный «утешитель»: дает невыполнимый (даже вредный) совет (не падай духом) и самонадеянно-невыполнимое обещание. (Кстати, в фильме этой фразы нет.)

Почему совет «не падай духом» вреден?

Думаю, многие знают о такой «привычке» нашего подсознания как полное игнорирование частицы «не» при обработке команд. Оно и понятно — нельзя «не думать о желтой обезьяне», потому что, чтобы подсознание принялось выполнять команду, оно должно эту команду «понять», «представить» произнесенные слова. Естественно, представляется желтая обезьяна, о которой надо не думать.

То же самое — «не волнуйся» (картинка возникает, связанная с глаголом «волноваться», а не с глаголом «спокойствие», например).

Это очевидные вещи, но также очевидно, что мы сами себе усложняем жизнь, давая себе и другим привычные «команды»: «не переживай», «не упади», «не капризничай» и т. д. и т. п.

Ну а обещание, вероятность реализации которого приближается к нулю? Что это?

Он действительно верит, что ничего не случится?

И что он предпримет, если все-таки суд вынесет решение разрешить Шейлоку вырезать мясо?

Как воспринимает Антонио такое обещание?

Когда мы ведем себя подобным образом? Ну, когда детей

пытается успокоить (главное, чтобы сейчас перестал плакать, а потом — «суп с котом», забудет и прочее).

А еще? А когда нам дают подобные обещания? Что мы чувствуем, что мы делаем? Можно на досуге об этом подумать...

Когда-то, возможно, мы благодарны и за такую «поддержку», а когда-то и не очень... Понаблюдайте.

Антонио

Паршивая овца я в стаде. Смерть
Мне подобает. Самый чахлый плод
Спадает первым. Так покинь меня,
Бассанио. И мой завет последний:
Живи и мне надгробье напиши!

Антонио же, напротив, максимально самокритичен.

Тоже удобная игра — я жертва, я плохой и несчастный, при этом реального разбора своих ошибок и недостатков не происходит.

И прелестный завет последний другу: живи (и мучайся тем, что из-за тебя я страдаю) и мне надгробье напиши — интересно, что именно надо было написать на этом надгробье? (В фильме данный фрагмент тоже обыгран по-другому...)

Входит Нерисса, одетая писцом адвоката.

Нерисса — это служанка и подруга жены Бассанио (они уже поженились к этому моменту), которую зовут Порция.

Понятно, что они переоделись мужчинами и появились здесь в роли «юриста» и «его помощника». Мы не будем анализировать собственно тот факт, что две девушки приняли такое решение. Оставим это «на совести» Шекспира или на какой-то другой раз.

У нас другие задачи — вспомним, что сейчас как раз и начнется то, ради чего мы затеяли разглядывание этого эпизода пьесы — а именно: захват для проведения заключительного приема...

Дож
Вы от Белларио? Из Падуи?

Нерисса
Да, ваша светлость. Доктор шлет поклон.
(Передает ему письмо)

Бассанио (Шейлоку)
Зачем ты так усердно точишь нож?

Мы довольно часто оказываемся в ситуации, из которой не видим выхода. И можем действовать по двум основным сценариям: или так, чтобы потом к нам не было претензий (и у нас самих в том числе), или так, чтобы реально решить проблему.

В первом случае мы пробуем все, что только приходит в голову — а если ничего не помогло, ну что ж, мы не виноваты, мы сделали все, что могли. Что и делает Бассанио — постоянно предпринимает какие-то активности, которые, понятное дело, делу не помогут. Но зато дадут ему возможность успокаивать себя потом — но я ведь старался, я пробовал.

Во втором варианте нам не нужны алиби (для самих себя в том числе), нам нужно решить проблему. Поэтому прежде чем что-то сделать, проявить активность, мы бездействуем (для внешнего наблюдателя), потому что разглядываем победу в своей картине мира. Если не находим ее сами — идем к кому-либо за советом. Что и сделала Порция, жена Бассанио: она отправилась к юристу, который помог ей разглядеть «победу», и с подготовленным решением пришла в суд.

Шейлок
Чтоб у банкрота резать неустойку.

Шейлок четко видит ситуацию только в юридическом слое, и даже терминологии держится юридической. С одной стороны,

это помогает ему уверенно держать свою позицию, с другой стороны, это его и подведет в конце концов.

Когда мы «зацикливаемся» на одном слое картины мира, мы можем пропустить некоторые важные «мелочи» из других слоев...

Грациано
Не о подошву, подлый жид, о душу
Свою ты точишь нож. Наполовину
Не так остер топор у палача,
Как злость твоя. Ужель тебя ничем
Нельзя растрогать?

Очень «мудрый» ход: сначала обругать человека, а потом выяснять, можно ли решить как-то проблему.

Обычно делают наоборот, если хотят получить нужный результат: сначала устанавливают хорошие отношения, а потом переходят к делу.

Другое дело, если это «многоходовка», и необходимо как раз получить подтверждение, что «ничем нельзя растрогать» и решение окончательное и бесповоротное, чтобы потом на это обещание и опереться.

Но для этого нужен ум и тщательный расчет, которого здесь не видно — одни эмоции.

Шейлок
Да уж не тебе,
С твоим умом, удастся это сделать.

Шейлок также отмечает необходимость ума в этой ситуации, а не эмоций.

В борьбе эмоции неуместны, они отвлекают ум от разглядывания картины мира в поисках решения. Разглядывать можно только спокойно, не торопясь, очень тщательно. А для этого надо свои эмоции на время отложить.

Ну и своей картиной мира надо заниматься, чтобы было что разглядывать...

Грациано

О, будь ты проклят, пес неумолимый!
Вся жизнь твоя — укор для правосудья.
Из-за тебя готов я в ересь впасть —
Принять за правду, вместе с Пифагором,
Переселенье душ зверей в людские
Тела. Тот демон злой, что правил волком,
Повешенным за то, что человека
Он умертвил, спастись от петли дал
Его душе свирепой и, пока
В нечистом чреве матери лежал ты,
Переселил ее в тебя. По-волчьи
Прожорлив, алчен, кровожаден ты.

И уж точно не стоит под влиянием эмоций «впадать в ересь», т.е. жертвовать адекватностью своей картины мира. Если происходящее не вписывается в твою картину мира, то полезнее не ругаться и искать «виновных» вокруг («прожорливых и алчных»), а заняться пересмотром своей картины мира.

Что-то не так с тобой, а не с Пифагором...

Шейлок

Хулой печати с векселя не снимешь,
Ты только надрываешь криком грудь.
Отдай свой ум в починку, милый мальчик.
Не то он треснет. Права я ищу.

Шейлок достоин уважения хотя бы за свое спокойствие и ум. Чувство правоты защищает его от того, чтобы «обижаться» или реагировать еще какой-либо эмоцией на нападки и «наезды».

Можно представить, что это еще больше злит окружающих, подчеркивая их бессилие справиться с ситуацией с помощью

эмоций. Тем более, когда так открыто Шейлок навешивает на Грациано роль «глупого эмоционального мальчика, который пытается криком решить юридический вопрос».

К тому же, Шейлок привык быть «ругаемым», как и всякий еврей.

Думаю, что каждому менеджеру было бы невредно научиться так великолепно реагировать на эмоциональные реплики в свой адрес.

Кстати, это не очень сложно.

Дож
Белларио рекомендует нам
Ученого и юного юриста.
Где он?

Нерисса
Неподалеку ждет ответа.
Угодно ли суду принять его?

Важно, что появляется «посредник» — он не участвовал во всех предыдущих событиях, по поводу него ни у одной из сторон нет сложившихся установок, ни плохих, ни хороших. И у самого посредника должно быть равное отношение к сторонам. В противном случае, у него не получится точно сыграть свою роль независимого посредника.

Дож
Я рад. Пусть трое, четверо из вас
Его любезно встретят. Суд меж тем
Прослушает письмо Белларио.

Секретарь (читает)

«Да будет известно вашей светлости, что письмо
ваше застало меня тяжело больным.

Но в момент прибытия вашего гонца у меня
находился дружески навестивший меня
молодой законовед из Рима, по имени
Бальтазар. Я познакомил его с иском еврея
к купцу Антонио. Мы просмотрели вместе
множество книг. Ему известно мое мнение, и,
подкрепив его своей собственной ученостью,
обширность которой я не в силах достаточно
восхвалить, он везет его вам по моему
настоянию, чтобы ответить на запрос вашей
светлости вместо меня.

Умоляю вас не счесть его молодость основанием
для того, чтобы оказать ему недостаточное
уважение, ибо мне еще не приходилось видеть
на столь юном теле столь старую голову.
Поручаю его вашей благосклонности;
но испытание его на деле лучше всего
оправдает эту рекомендацию».

Дож

Письмо Белларио оглашено.

А вот и доктор, видно.

Входит Порция, одетая доктором прав.

Вашу руку!

Вас к нам старик Белларио прислал?

Порция

Да, ваша светлость.

Дож
Очень рад. Садитесь.
Вы с тяжбою, которую сегодня
Рассматривает суд, уже знакомы?

Порция
Подробно с делом ознакомлен я.
Кто здесь купец и кто еврей?

Еще раз Порция подчеркивает свою независимость — она знакома с делом, но лично не знакома ни с одной из сторон. Ни одну из сторон она не назвала по имени, обоих — по «статусу». В этом тоже проявление равноправия.

Так как Порции сейчас очень важно «отстроиться» от всех окружающих и ругающих Шейлока людей, то здесь важна каждая «мелочь».

Дож
Приблизьтесь,
Антонио и старый Шейлок, оба.

Дож тоже вынужден теперь проявлять большее «равнорасположение» — он обоих называет по имени.

Порция
Вы Шейлок?

Важна интонация, с которой задан вопрос.
Ведь интонацией можно выразить любое отношение.
Порции важно соблюдать нейтралитет и полное отсутствие эмоций, и действовать строго на правовом поле, где Шейлок сейчас чувствует свою правоту.

В фильме Порция подходит очень близко к Шейлоку и разговаривает с ним очень «вкрадчиво», как бы показывая этим, что она на его стороне, или по крайней мере его понимает.

Шейлок
Шейлок.

Порция
Иск необычайный
Предъявлен вами в суд, но он по форме
Таков, что вам закон венецианский
В нем отказать не может.

Опять — никаких эмоций и оценок.

Очень важно руководителю овладеть безоценочным наблюдением и диалогом.

Иск не «плохой», «бесчеловечный» и прочее. Он просто необычный для судебной практики. И все. Это не хорошо и не плохо, это просто факт. При этом по форме (!) он таков, что закон отказать не может в нем.

Точность формулировки вызывает просто эстетическое наслаждение...

(К Антонио)
И теперь
Во власти кредитора вы, не так ли?

Опять никаких оценок — просто человек разбирается в сути дела, уточняет.

Руководитель так часто выступает в роли судьи, что освоить такой безэмоциональный стиль разбора ситуации очень важно...

Заметим, что пока интерпретация ситуации выглядит в пользу Шейлока. Шейлок прав по закону. И это очень важно признать, чтобы Шейлок «расслабился».

Антонио
Да, так он говорит.

Порция
Вы долг признали?

Антонио
Да.

Порция
Так еврей быть должен милосердным.

Только после того, как Порция продемонстрировала равное отношение ко всем сторонам, дала понять, что по закону Шейлок прав, задала несколько уточняющих вопросов, т.е. начала постепенно занимать роль «спокойного, объективного, мудрого, хотя и молодого, уважающего закон юриста», она позволила себе следующий шаг. Предложила Шейлоку роль «милосердного». При этом не вызвав у Шейлока эмоциональной (пусть даже скрытой) реакции — только здоровый встречный вопрос.

Шейлок
Чем я, скажите, принужден к пощаде?

Порция
Не знает милосердье принужденья.
Двойная благодать его струится
С небес, как тихий дождь: благословен
Как пощадивший, так и пощаженный.
Оно всего сильнее в самых сильных,
Князей венчая лучше, чем венец.
Их скипетры — эмблема светской власти,
Величества священный атрибут,
Который подданным внушает трепет.
Но милосердье — скипетров превышает.

Оно царит в сердцах у венценосцев,
Являясь атрибутом божества.
Земная власть тогда подобна божьей,
Когда с законом милость сочетается.

Давайте сравним с предыдущей аргументацией для милосердия: даже «татары и монголы» не так жестоки или — милосердны самые сильные.

Нельзя заставить быть милосердным. Можно попробовать замотивировать. Например, таким образом.

Правда, на Шейлока такая мотивация вряд ли подействовала бы — он не стремится к власти (кроме экономической), пример князей для него — пустые слова.

На Антонио или Бассанио этот аргумент мог бы подействовать, на Дожа — наверняка, а вот на еврея, на которого плюют на каждом шагу — вряд ли.

Но зато его отношение к «юристу» должно было улучшиться.

Во-первых, его не заставляют, а предлагают, убеждают.

Во-вторых, делают это с уважением, возвышая до примеров князей и венценосцев, а не принижая, как это было обычно.

Хоть за тебя закон, подумай только,
Что, если б был без милости закон,
Никто б из нас не спасся. Мы в молитвах
О милости взываем, и молитвы
Нас учат милости к другим. Пусть это
Смягчит суровость иска твоего,
А иначе наш правый суд не сможет
Отвести удар от этого купца.

В-третьих, Порция однозначно выражает свою «юридическую» позицию — закон на твоей стороне.

В-четвертых, просто намекает Шейлоку на возможные варианты развития событий, оставляя право выбора за ним. Добавляя к этому выбору всю ответственность за принятое решение.

Но при этом, на всякий случай, чтобы вдруг Шейлок действительно не задумался о милосердии, в конце фразы отвлекает его внимание обратно — к мести. Просто подтверждая возможность близкого решения вопроса. Более того, она признает, что суд не сможет «отвести удар». После этих слов, укрепляющих надежду Шейлока на месть, о каком милосердии можно говорить.

Шейлок
Дела мои — на голову мою!
Я требую расплаты по закону.

Шейлок отказывается от роли «признающего ценность милосердия», более того, он еще и закрепляется в роли «готового нести всю ответственность за свои дела по всей строгости закона».

Итак, Порция за первые пару минут в зале уже проделала несколько важных действий (частей захвата):

- «присоединилась» (как говорят в НЛП) к Шейлоку,
- получила его отказ от роли «готового проявить милосердие» и вообще «признающего ценность милосердия», и
- продвинула его еще дальше в уже занятой им роли «ставящего закон выше милосердия».

Все самое интересное — впереди! Продолжение следует...

ПИСЬМО 26. УРОКИ «ВЕНЕЦИАНСКОГО КУПЦА» Ч.3

Сегодня мы продолжаем разбор сцены суда из пьесы Шекспира «Венецианский купец».

В прошлом выпуске мы увидели, как Порция, играющая юриста, проделала несколько важных шагов захвата:

закрепила за Шейлоком роль человека, ставящего закон выше милосердия, а также дала понять, что иск по форме верен и должен быть удовлетворен.

Продолжим наблюдать за процессом захвата.

Порция

Деньгами расплатиться он не может?

Теперь у Порции следующая задача: отрезать Шейлоку все пути отступления, чтобы у него остался только один выбор — взять неустойку в виде фунта мяса. Или ничего не брать.

Для этого она использует прием «пустая лодка»: от нее ничего не зависит, закон есть закон, но она ищет любую возможность спасти Антонио.

Правда, цель поисков не так очевидна, как кажется.

На самом деле ей нужно получить твердый отказ Шейлока от всех альтернативных возможностей для того, чтобы впоследствии он не мог ими воспользоваться. Так сказать, загоняет его в угол под видом поисков путей спасения Антонио.

Это и будет задачей такого сложного захвата: получить точный отказ Шейлока по всем необходимым пунктам.

Бассанио
Конечно, может. Вот я их вношу.
Тройную сумму. Мало? Обязуюсь
Внести десятикратную. В заклад
Я руки, сердце, голову отдам.
А мало этого — тогда уж ясно,
Что злоба душит правду. Я молю вас
Закон лишь раз согнуть своею властью,
Для высшей правды — низшей поступиться
И дьявольскую ярость обуздать.

Бассанио нечаянно помогает Порции — он предлагает нарушить закон, тем самым давая повод дать однозначную юридическую оценку ситуации и еще больше убедить Шейлока в его юридической правоте.

Потому что до вынесения окончательного решения суда у Шейлока еще есть выбор.

А после вынесения — этого выбора не останется.

Только решение суда, которое необходимо выполнять.

Поэтому важно, чтобы до решения суда, когда этот выбор еще есть, Шейлок не заподозрил, что яма для него уже вырыта... Для этого Порции надо очень тонко вести свою игру...

Порция
Никак нельзя! В Венеции нет власти,
Способной власть закона отменить.
Так был бы создан грозный прецедент —
Он породил бы злоупотребленья
К ущербу правосудия. Нет, нельзя.

Порция отрезает и себе, и суду пути к отступлению, к нарушению закона.

Одно дело — Шейлок говорит, что нарушение закона станет опасным прецедентом.

И другое дело — когда сам юрист, приглашенный для консультации, заявляет об этом. Лишая и Дожа такой возможности, указав, что его власти недостаточно для отмены закона.

Шейлок

О, Даниил здесь судит, Даниил!

Как, мудрый юноша, я чту тебя!

Даниил — один из легендарных для евреев персонажей, который совершал очень мудрое правосудие.

Хоть Шейлок и понимал, в какую непростую «вилку» он поставил суд, но видимо, он все-таки до конца не верил, что ему дадут совершить такую месть. Что-нибудь да придумают.

Но тогда можно будет воспользоваться ситуацией и обрушить свой гнев уже на всю власть, а не только на конкретного купца.

А здесь надежда на месть появилась и укрепилась. Шейлок решил, что твердость позиции Порции ему на пользу. Так бывает с людьми, горизонт понимания которых ближе, чем у другой стороны. Каждый шаг кажется в твою пользу. И тут вдруг — раз, шах и мат.

Порция

Позвольте мне взглянуть на документ.

Порция продолжает делать вид, что ищет (и не находит) возможность спасти Антонио на юридическом уровне. Может, документ неверно составлен? Это ближняя цель. А дальняя — имея документ на руках, можно работать с его текстом, что понадобится в дальнейшем.

Шейлок

Вот он, почтенный доктор, вот он!

Шейлок уже проникся доверием к Порции и с удовольствием передает ей документ, уверенный, что с ним все в порядке.

Порция
Шейлок,
Тебе тройную сумму предлагают.

Порция посмотрела документ (в фильме — достаточно формально), и не обнаружив в нем ошибок, возвращается к теме замены неустойки деньгами. Надо еще и еще раз получить отказ Шейлока от альтернативы, чтобы лишить его (и всех сочувствующих) не только юридического, но и морального права потом предъявлять претензии.

Шейлок
Обет, обет, я дал обет. Неужто
Принять на душу клятвопреступление?
Ни за Венецию!

Шейлок видит, что Порция предлагает ему отменить иск довольно формально, без давления, понимая, что решение Шейлок уже принял. Поэтому и отвечает также символически, без особого чувства и аргументации. Это как бы имидж дискуссии, а не сама дискуссия.

При этом Шейлоку не очень хочется выглядеть перед Порцией злодеем — она ведь на его стороне.

Поэтому здесь он вспоминает о самом первом аргументе — я дал обет, поэтому должен его выполнять. Закон есть закон, и обет — это тоже своего рода закон. Порция должна понять и принять этот аргумент...

Порция
Платеж просрочен,
Еврей законное имеет право
Фунт мяса вырезать у должника
Близ сердца. — Смилуйся. Тройную сумму
Возьми и дай мне договор порвать.

Порция еще раз подтверждает право Шейлока вырезать мясо, и еще раз предлагает проявить милость. Семь раз отмерь,

как говорится. Упаковка должна быть надежной — ни у кого не должно остаться сомнения, что Шейлоку не дали шанса. И тем самым она еще раз убеждает самого Шейлока, что есть только два варианта — выполнение им свой мести или милость. Никаких намеков на третий вариант.

Шейлок
Когда он будет до конца исполнен.
Явили вы себя судьей достойным,
Вы знаете законы, толкованье
Вы дали твердое. Теперь закон,
Которого вы столп несокрушимый,
Велит закончить дело. Я душою
Клянусь, нет слов людских, меня способных
Сломить. Я жду, я требую расплаты.

Захват Порции сделан чисто: у Шейлока не появилось и тени сомнения, что здесь что-то не так. Он подтверждает получение Порцией роли «достойного судьи», которая ей и нужна. Но эту роль так быстро не получишь — необходимо было проделать все предварительные шаги, чтобы эта роль без борьбы и сопротивления была ей предоставлена, в первую очередь Шейлоком.

Антонио
Закончить это дело я прошу
От всей души.

Антонио не позавидуешь, конечно. Весь этот процесс происходит у него на глазах, и он уже уверен, что вряд ли выйдет живым из зала... Поэтому понятно его желание закончить это мучение. Тем самым он помогает и Порции — она перестает уговаривать Шейлока и принимает решение как бы из жалости к Антонио.

Ведь отменить иск нельзя, Шейлок тверд, так чего тянуть...

Порция
Что ж делать! Он таков:
Готовьте грудь его ножу...

Ну вот и предварительное решение.

Теперь надо довольно тонко сопроводить Шейлока в его «тупик» до самого конца, чтобы ни у кого не осталось сомнений в его намерениях. Не на словах, а на деле.

(В фильме это продвижение к «делу» показано больше, чем в тексте...)

Шейлок
О славный
Судья! О юноша чудесный!

Порция
...Ибо
Со смыслом и намереньем закона
Находится в согласье неустойка
По этому заемному письму.

Шейлок
Ты прав, о мудрый, праведный судья!
О, сколь ты старше вида своего!

Порция
Так обнажите грудь.

Захват продолжается. Помимо спасения Антонио надо еще решить задачу наказания Шейлока. А для этого одних слов маловато. Необходимо продвинуть Шейлока дальше, к готовности действовать.

Шейлок
Да, грудь его!
Так в векселе написано, премудрый
Судья! Близ сердца. Сказано дословно.

Аппетит разгорается во время еды. Шейлок радуется предстоящей возможности, на которую не очень-то рассчитывал, и начинает проявлять нетерпение и волнение. И перестает замечать «мелочи». Что и требовалось для дальнейших шагов захвата.

Порция

Да, так. Весы тут есть, чтобы отвесить
Фунт мяса?

Порция продолжает играть «в поддавки». Она со всем соглашается. И продолжает задавать необходимые ей вопросы, сжимая свой захват все сильнее и надежнее.

Шейлок

Я принес их.

Шейлок подумал не только о юридической «чистоте» дела. Но позаботился и о технической стороне. Может быть, предугадав попытку отвести иск по причине отсутствия весов. Может быть, чтобы продемонстрировать свою решимость. Нож, хорошо наточенный, у него тоже был с собой.

Порция

Ты, Шейлок, лекаря найми, чтоб не дал
Ответчику он кровью изойти.

И вот здесь Порция делает очень важный, в некотором роде ключевой ход. Она упоминает «техническую» сторону дела — что будет пролита кровь. И преподносит этот факт как вопрос милосердия — надо позаботиться о том, чтобы Антонио не истек кровью и не умер.

При этом этот важный момент она произносит «мимоходом», наравне с вопросом о весах.

Более того, вопрос этот включает экономическую сторону — надо заплатить.

И Шейлок так и воспринимает вопрос — ради милосердия ему надо раскошелиться. Это для него нетипично. Поэтому, естественно, он будет отказываться.

Даже в такой нетипичной ситуации Шейлоку не приходит в голову, что дело не только в милосердии. Но для того, чтобы ему это в голову не пришло, Порция делала очень точные, маленькие шаги, каждый раз просто предоставляя Шейлоку выбор, и не показывая никакой эмоциональной реакции на его ответы.

Шейлок

А в векселе написано об этом?

Шейлок продолжает оставаться строго в юридическом слое. Он не прогнозирует последствия, к которым может привести исполнение иска.

Возможно, он не верил до конца в его исполнение, поэтому и не просчитывал последствия.

А последствия могут быть как на том же юридическом слое, так и на других слоях.

Порция

Нет, не написано. Но что ж такое?

Из милосердия надо это сделать.

Порция вновь противопоставляет слою юридический и этический (милосердие, думаю, можно отнести именно к этическому слою).

Именно потому, что Порция ведет войну (борьбу) с Шейлоком, и у нее есть задача не только спасти Антонию, но и наказать Шейлока, она проделяывает такие сложные операции, и использует этику войны — обман.

Ведь Порция способствует созданию неадекватной картины мира у Шейлока, хотя и не использует для этого ложь. Ведь ни одного слова неправды она не произнесла.

Если бы было достаточно просто спасти Антонио, то можно было бы просто сразу показать Шейлоку противоречия между разными законами — с одной стороны, он имеет право получить фунт мяса, но с другой стороны, сделав это, он нарушит кучу других законов, за что поплатится своей жизнью.

Почему же Порция сразу и просто не сказала об этом Шейлоку?

Он бы понял сложность своей ситуации, взял деньги и успокоился.

И Антонио бы не переживал такой стресс, который сам, в общем-то, и заслужил.

Шейлок
Не вижу в векселе такого пункта.

Шейлок углубляет яму, в которую потом придется упасть.

Порция
Купец, что ты сказать еще имеешь?

Порция переходит к следующему пункту судебного заседания — предоставляет «последнее слово» обвиняемому. Заметим, что спорить с Шейлоком по поводу врача она не стала. Просто дважды переспросила — и все.

При этом судебное решение еще не вынесено.

Антонио
Немного. Я готов и духом тверд. —
Дай руку мне, Бассанио. Прощай.
Не огорчайся, что из-за тебя
Я гибну. Рок со мною обошелся
Добрее, чем с несчастными, которым
Он дал, свое богатство пережив,
Глядеть угрюмо впалыми глазами
На годы бедности. Меня он спас
От столь томительного покаянья.

Привет мой шлю жене твоей достойной.
Расскажешь ей, как я окончил жизнь,
Как я любил тебя, добром помянешь
Меня, и пусть, прослушав эту повесть,
Она решит, имел ли друга ты.
Что ты его утратил — не жалею;
Он за тебя расплатится охотно.
Пусть только жид режет меня глубоко —
И я твой долг всем сердцем уплачу.

Бассанио

Антонио, я только что повенчан,
Жена мне дорога, как жизнь моя,
Но жизнь мою, жену, весь мир ценю я
Не выше, чем твою, о друг мой, жизнь.
Я все бы отдал, все принес бы в жертву,
Чтоб этот дьявол отпустил тебя.

Порция

Супруга ваша, это услышав,
Была бы вам не слишком благодарна.

Грациано

А я, как ни люблю свою жену,
Хотел бы, чтоб она была на небе
И умолила бога повлиять
На этого свирепого еврея.

Нерисса

Узнай жена такое пожеланье,
Нарушен был бы ваш семейный мир.

Не будем тратить время и место на комментарии этого эпизода.

Хотя тема тоже интересная.

Повод, проверка, провокация (которая еще предстоит) — те-

мы непростые и неоднозначные. Оставим их на другой раз.

Шейлок (в сторону)
Вот каковы мужья у христианок!
Скорей бы я в роду Вараввы зятя
Искал себе, чем взял христианина.
(Вслух)
Уходит время. Что же приговор?

Итак, Шейлок просит огласить приговор суда. Важно, что именно он предлагает поставить точку в разбирательстве — тем самым давая понять, что он свое решение не изменит, и делая дальнейший ход судьи более «чистым».

Никто не скажет, что суд поторопился и не дал возможности Шейлоку одуматься.

Порция
Фунт мяса тут стоящего купца
Суд и закон тебе предоставляют.

Шейлок
О праведный судья!

Порция
И вырежешь ты мясо из груди —
Так суд решил в согласии с законом.

Порция ставит точку — выносит приговор.

Здесь не хватает какого-то физического действия, ритуала, который точно отметил бы этот момент, разделил более четко время ДО вынесения приговора и ПОСЛЕ. Например, удар молотком по столу, или подпись судьи на документе, или порванный вексель, или что-то такое, однозначно и необратимо отделивающее прошлое, когда Шейлок мог отозвать свой вексель, и настоящее, когда этого уже сделать нельзя.

Теперь существует только принятое судом решение.

(Кстати, этот момент в фильме выделен чуть более четко, но тоже не идеально).

Шейлок

Судья премудрый! Лучше не сказать!

Ну, ты готов?

В фильме не все так быстро происходит.

Посмотрите — физическому действию придается гораздо большее значение, как и в жизни.

К тому же, необходимо было убедиться в готовности Шейлока реально, на деле, запустить нож в тело Антонио.

И в фильме это показано довольно убедительно.

Итак, захват совершен.

Шейлоку помогли «добиться» решения о неустойке и он продемонстрировал готовность это решение собственноручно исполнить. Сопроводили в выбранном им направлении до «упора».

Теперь пришло время для приема.

Порция

Постой, еще не все.

Тут в векселе ни слова нет о крови,

«Фунт мяса» — просто сказано и ясно.

Возьми же неустойку — мяса фунт,

Но если, вырезая фунт, прольешь

Хоть каплю христианской крови, — все

Твое имение, по венецианским

Законам, конфискует государство.

Вот и приехали.

Во-первых, Шейлок не учел «физической» стороны дела — что формулировка «фунт мяса» может быть разделена на собственно мясо и кровь.

И юридическая возможность взять одно без другого осложняется физической невозможностью это сделать.

При этом про кровь ему уже говорили.

Во-вторых, Шейлок хотел точного соблюдения закона. Это же он и получил обратно. Есть закон, предусматривающий наказание за пролитую христианскую кровь.

Знал ли об этом законе Шейлок?

Может быть и знал. Но не связал один закон с другим, не просчитал последствия.

А может быть и не знал. Но незнание закона не освобождает.

Точность важнее и силы, и скорости.

Грациано

О праведный судья! Ты слышишь, жид?

Судья премудрый!

Шейлок

Так гласит закон?

Порция

Ты это в векселе прочтешь. И так как

Ты хочешь правосудия, будь уверен —

Его получишь больше, чем желаешь.

Грациано

Судья премудрый, славный! Жид, ты слышишь?

Шейлок

Так я согласен: пусть тройную сумму

Заплатят мне — и может уходить

Христианин.

Бассанио

Возьми же деньги.

Но не тут-то было.

Если бы было достаточно откупиться деньгами от Шейлока — зачем было бы устраивать весь этот спектакль?

А что еще приготовила Порция для Шейлока — узнаем в следующем выпуске.

ПИСЬМО 27. УРОКИ «ВЕНЕЦИАНСКОГО КУПЦА» Ч.4

Кажется, мы немного увлеклись классикой.

Давайте сегодня завершим разбор сюжета с Шейлоком, и далее займемся более практичными ситуациями из реалий сегодняшнего дня.

Примеров диалогов между реальными менеджерами у меня накопилось предостаточно — несколько полок видеокассет плюс десятки Гб аудио и видеофайлов.

Думаю, пора приниматься за разглядывание «рутинных» коммуникаций, которые при ближайшем рассмотрении обычно дают нам не менее увлекательный и познавательный материал.

Правда, мне тут на днях попалась на глаза удивительная притча, которую тоже хотелось бы разобрать «по косточкам», но ее оставим на «переменку» после работы с «жизненным материалом».

Итак, сегодня мы «прощаемся» с Шекспиром. Не навсегда, конечно.

Мы остановились на том, что Шейлок, узнав о том, что реализовав свое право на неустойку, он может лишиться всего имущества по закону, решил изменить свои требования и взять деньги.

Порция
Стойте!
Жиду мы полностью отмерим право:
Он только неустойку в праве взять.

Вот и второй важнейший прием: права выбора у Шейлока уже нет.

Оно было — до оглашения решения суда.

А теперь — он имеет право только исполнить решение суда, то есть взять неустойку. Других прав не осталось.

Именно для этого Порция несколько раз предлагала взять деньги ДО решения суда и фиксировала отказ. Право получить неустойку есть, но вот воспользоваться этим правом, оказывается, Шейлоку невыгодно.

А права замены неустойки на деньги — уже нет.

Шейлок закон поставил выше милосердия и человечности — поэтому на себе должен испытать, что произойдет, если руководствоваться только буквой закона.

Грациано
Судья ученый, жид! Судья премудрый!

Порция
Готовься ж мясо вырезать бескровно,
И ровно фунт, не больше и не меньше,
А если перевес иль недовес
Какойнибудь получится, хотя бы
На часть двадцатую двадцатой доли
Ничтожнейшего скрупула, и стрелка
Весов отклонится на волосок,
То ты умрешь, и все твоё добро
Республика немедля конфискует.

Вот и третий прием: раз мы решили соблюдать закон до последней буквы, то и фунт должен быть ровно фунтом. И без крови.

Если кто-то доводит до абсурда букву закона – вернем ему этот же подарок обратно. Только надо внимательно поискать такую возможность.

Вместо того, чтобы уговаривать и воздействовать эмоциями.

В принципе, это уже излишний аргумент: достаточно требования отсутствия крови.

Но для демонстрации ущербности попыток руководствоваться ТОЛЬКО буквой закона – аргумент тоже хорош.

Он уже не повлияет на решение Шейлока отказаться от неустойки, но покажет еще раз, что трактовку любого закона можно довести до абсурда.

Грациано
Ты Даниила слышишь, Даниила!
А, нехристь, ты-таки теперь попался!

Порция
Бери же неустойку; что ж ты медлишь?

Теперь Порции надо получить от Шейлока твердый отказ получить неустойку. Вроде бы уже все ясно, что он не будет этого делать, но важно, чтобы он это произнес сам. Ходы должны быть чистые. Без суеты и спешки, с фиксацией каждого важного шага.

Шейлок
Верните долг и дайте мне уйти.

Шейлок столкнулся с серьезной неожиданностью, он потрясен и до конца еще не понял, что происходит. Впрочем, не он один.

Поэтому вдвойне важно не спешить, и каждый ход фиксировать очень четко.

Бассанио
Я приготовил деньги, вот они.

Порция
От них он отказался пред судом
И вправе взять одну лишь неустойку.

Грациано
Я повторяю: новый Даниил!
Спасибо, жид: ты подсказал мне слово.

Шейлок
Мне не вернут и основного долга?

Именно поэтому важен был момент оглашения приговора суда.

И не хватало какого-то точного действия, лучше всего физического, который бы четко разделил время — ДО и ПОСЛЕ оглашения решения.

Решение суда — это необратимое событие. Недостаточная четкость этой процедуры могла бы дать возможность Шейлоку оспорить сам факт оглашения решения. Потому что однозначно нельзя сказать, в какой именно момент это решение вступило в силу. Значит, тут есть пространство для дискуссии, как минимум.

Другое дело, что в состоянии потрясения ему было не до этого.

Порция
Одну лишь неустойку взять ты вправе,
И ту — под страхом гибели, еврей.

Интересно, имеет ли значение тот факт, что деньги, которые приготовил Бассанио для расплаты с Шейлоком (в тройном и бо-

лее размере), вообще-то, принадлежат самой Порции. И Порция об этом знает.

Присутствует ли хотя бы малейшая доля финансовой мотивации у Порции — важно ли ей сохранить свои деньги?

Для пьесы вопрос, возможно, не слишком важный.

Вообще далеко не очевидно, для чего Порция «ввязалась» в это дело.

Вариантов может быть много, один интереснее другого.

А для жизни — очень важно уметь видеть ВСЕ СВОИ движущие мотивы, независимо от их величины и значимости. И симпатичные, и не очень. В этом — основа искусства говорить себе правду. А без овладения этим искусством не достичь истинного мастерства в управлении (да и в любом деле).

Шейлок

Пусть же дьявол заберет ее!

Мне нечего тут делать.

Шейлок понимает, что его картина мира оказалась неадекватна. И серьезно неадекватна. Он рассчитывал на юридическую правоту, а юридические же «нюансы» его и подвели.

Поэтому ему хочется скорее уйти в безопасное место, чтобы пережить это мощное столкновение с неожиданным.

Порция

Стой, еврей!

К тебе другое дело суд имеет.

Закон Венеции постановил,

Что, если чужеземец уличен

В прямом или косвенном злоумышлении

На жизнь венецианца, — половина

Его имущества в казну отходит,

Другая — в руки жертвы покушенья,

А жизнь преступника зависит только
От собственного усмотренья дожа.
В таком деянье ты избобличен,
Поскольку видно из всего процесса,
Что ты не только косвенно, но прямо
Виновен в покушении на жизнь
Ответчика. Итак, подпал ты каре,
Которую я точно указал.
Моли же о помилованье дожа!

Ну вот и четвертый заготовленный прием.

Именно для него необходимо было продемонстрировать всем однозначную готовность Шейлока совершить покушение на жизнь Антонио.

В фильме это показано лучше, чем в тексте. Если бы сразу Шейлоку выложили все аргументы, без захвата, то вопрос о том, действительно ли он «злоумышлял на жизнь венецианца» был бы не столь однозначным.

А у вас достаточно терпения и мастерства, чтобы зная все «аргументы и факты», не выкладывать их сразу на стол (в ситуации борьбы, естественно!), а вести противника плавно по всем необходимым ступеням захвата — к главному приему?

Дальше я не комментирую — мы свою задачу выполнили: рассмотрели, как Порция производила захват в сцене суда для того, чтобы провести несколько важных приемов. Далее, можно считать, что Порция проводит фиксацию. Не менее важный элемент управленческой борьбы. Но мы на нем остановимся в другой раз.

Грациано
Моли, чтоб удавиться самому
Тебе позволил дож! Ведь не осталось
И на веревку денег у тебя —

Конфисковали все твое добро,
На счет казны тебя придется вздернуть.

Дож
Чтобы ты видел наших чувств различье,
Я и без просьбы жизнь тебе дарю.
Часть твоего добра принадлежит
Антонио, казне — другая. В пеню
Смиренье может это обратить.

Порция
Лишь часть казны, не часть Антонио.

Шейлок
Нет, жизнь и все возьмите, не щадите.
С опорой дома вы мой дом берете,
И жизнь мою — со средствами на жизнь.

Порция (к Антонио)
Быть может, захотите вы еврею
Какую-нибудь милость оказать?

Грациано
Веревку даром, больше ничего,
Ради Христа.

Антонио
Коль скоро дож и суд
Взамен секвестра половинной части
Ему назначат пеню, я согласен
Другую пользоваться половиной,
По смерти же жида отдать ее
Похитившему дочь его синьору, —
Но с тем, во-первых, что за эту милость
Он крестится сейчас же; во-вторых,

Что тут же зятю своему Лоренцо
И дочери отпишет в дар все средства,
Которые останутся по нем.

Дож
Он это должен сделать, а не то
Возьму обратно я свое прощение.

Порция
Доволен ты, еврей? Мы ждем ответа.

Шейлок
Доволен.

Порция
Пусть писец составит запись.

Шейлок
Позвольте мне уйти, я нездоров.
Пришлите на дом — подпишу бумагу.

Дож
Ступай, но сделай это.

Грациано
При крещеньи
Двух восприемников иметь ты будешь.
Будь я судьей, имел бы ты двенадцать —
Для виселицы, а не для купели.

Уходит Шейлок.

Дож (Порции)
Я вас прошу со мною отобедать.

Порция

Простите, ваша светлость, к ночи мне
Уехать в Падую необходимо,
Я тотчас же собраться должен в путь.

Дож

Мне очень жаль, что нет у вас досуга. —
Антонио, воздайте благодарность
Синьору — он вам очень услужил.

Уходят Дож, сенаторы и свита.

Со следующего выпуска —
разбор диалогов по теме реальных жизненных ситуаций.

ПИСЬМО 28. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Сколь масштабна ни была бы стратегия бизнеса или концепция управления, но реализуются все они в ежеминутной коммуникации, в каждом диалоге, в каждой мини-ситуации.

И если на микро-уровне руководители совершают ошибки, то ни одна стратегия не сработает.

Именно поэтому я обещала, начиная с этого выпуска, некоторое время разбирать не классические примеры, а типичные, «рутинные», ситуации из жизни. Давайте этим и займемся.

Сейчас на тренировках мы отрабатываем разные навыки на следующем кейсе.

(Кейс — из «коллекции» ситуаций для управленческих поединков, который уже неоднократно использовался на соревнованиях, проводимых ФУБ — Федерацией управленческой борьбы.)

Сначала пару предварительных мыслей по самой ситуации, а затем — сыгранные диалоги и их детальный разбор.

СИТУАЦИЯ

Менеджер компании «Альфа» **Виктор** работает в компании более 6 лет. За это время у него сложились хорошие отношения и с коллегами, и с руководителями. Виктор был сильно удивлён, когда на одной из планёрок ему объявили о назначении его на должность руководителя группы. С тех пор в подчинении у Виктора оказалось 6 человек, которых он отлично знал и с некоторыми даже сложились крепкие дружеские отношения.

Сотрудники группы были рады смене руководителя, тем более что у двух опытных **коммерсантов Дмитрия и Александра** отношения

с бывшим руководителем были напряжённые, дело даже доходило до откровенных конфликтов. Виктор, приступив к исполнению обязанностей на новой должности, произвёл некоторые перестановки в группе. Заместителем он назначил своего подчиненного и по совмещительству друга — Дмитрия, который, не смотря на разногласия с бывшим руководителем, был коммерсантом со стажем. С момента нового назначения в адрес Виктора со стороны менеджеров группы начали поступать частые просьбы об отсутствии на рабочем месте для решения личных вопросов. Ситуация начала выходить из-под контроля руководителя группы.

Дело дошло до того, что коммерсант Александр неоднократно самовольно уходил с рабочего места без объяснения причин, поставив руководителя Виктора перед фактом. Коммерсант Дмитрий, так же злоупотребляя доверием к себе, использовал любую возможность для отсутствия на рабочем месте. Более того, являясь заместителем руководителя группы, он не оказывал ему поддержку в рабочих вопросах и даже, наоборот, оспаривал все его действия и выносил на обсуждение с другими коммерсантами в группе. Виктор, понимая, что его подчиненные не воспринимают его всерьез как руководителя, намерен разобраться в данной ситуации.

Вот такая, на мой взгляд, довольно типичная ситуация, в которую попадает человек, впервые назначенный на должность руководителя (а то и не впервые), еще не обладающий необходимыми навыками управления.

В принципе, перед Виктором стоят следующие задачи:

- добиться соблюдения порядка, дисциплины и субординации в группе.
- рассмотреть варианты о замене заместителя на нового.
- свести к минимуму отрыв коммерсантов от работы и
- добиться повышения производительности труда.

При этом попытаться сохранить хорошие отношения с подчиненными.

Если посмотреть на ситуацию с точки зрения 8 ступеней управленческого искусства, то Виктор еще не взобрался на 1 ступень. Он — на 0 ступени.

Его просто не воспринимают как руководителя, не слушаются, а соответственно — и не играют по отношению к нему роли подчиненных. А играют какие-то другие роли — коллег, друзей, критикующих и т. п.

Чтобы взобраться на 1 ступень, т.е. научиться играть роль руководителя так, чтобы все подчиненные играли именно роль подчиненных, а не какие-то другие роли, Виктору надо освоить минимальный набор функций «начальника»:

- разработка порядка,
- доведение порядка до сведения подчиненных,
- контроль и
- санкционирование.

Далее — научиться преодолевать отклоняющееся поведение подчиненных — от недовольства до реакции войны.

Всего есть 7 типов реакций подчиненных, из которых только одна устраивает руководителя полностью.

А для этого надо иметь и проявлять необходимый уровень волевых качеств, как минимум — достаточную требовательность. Без этого качества шансы БЫТЬ все-таки руководителем, а не только им КАЗАТЬСЯ, невысоки.

Детально с этими задачами 1 ступени мы знакомимся на семинаре «8 ступеней управленческого искусства» (в ближайшее время начнутся вебинары по этим темам).

Здесь же мы будем разглядывать конкретные диалоги, более или менее удачные, которые состоялись с той или иной целью на «поле» данного кейса. И извлекать те уроки, которые получится извлечь.

Более того, приглашаю всех читателей принять участие в извлечении этих уроков, а именно: я буду выкладывать

разобранный диалог в моем блоге для дальнейшего обсуждения.

Итак, первый диалог. Не пытаясь за 5-минутный диалог объять необъятное, мы поставили «маленькую» цель руководителю и разработали «маленькую» стратегию этого разговора.

«Виктор» ведет разговор с «Александром» с «простой» целью «просто» получить признание от «Александра» в том, что это плохо, когда он отсутствует на рабочем месте.

Простая 4-шаговая «стратегия» этого разговора:

- зафиксировать, что работа менеджера проходит в офисе
- зафиксировать тот факт, что менеджера не было на рабочем месте
- предложить менеджеру самому найти минусы того, что он отсутствовал
- получить согласие менеджера с тем, что это плохо, когда его нет на рабочем месте.

Эту несложную (на первый взгляд) «стратегию» 5-минутного разговора реализовывали несколько участников тренировки. С разным успехом. Давайте посмотрим, как это было.

Первый диалог (в котором «Виктор» приблизился к цели максимально близко из всех состоявшихся диалогов с этой целью, сделав несколько однотипных ошибок).

Сначала — целиком диалог, затем — с разбором.

Виктор: — Саша, привет.

Александр: — Привет, Витя.

В. — Как, все нормально?

А. — Да, вроде.

В. — Работа как, бурлит?

А. — Бурлит.

В. — Хорошо. Я хотел с тобой поговорить. Уже это все бурно обсуждалось, как-то на повышенных тонах... Я хотел с тобой просто посидеть и спокойно обсудить такой вопрос. Вот формальность, но тем не менее. Хотелось бы напомнить тебе, что твое рабочее место находится в офисе. Все 100% рабочего времени ты работаешь здесь.

А. — Спасибо за напоминание.

В. — И вторая вещь, собственно, тема разговора — то, что произошло недавно. То, что тебя не было на рабочем месте полдня, о чем мне доложил Дмитрий и охрана...

А. — И охрана даже?

В. — Я хотел бы сейчас на самом деле абстрагироваться от этой ситуации, чтобы ты понял как бы вообще ситуацию. Помнишь, мы были на тренинге управленческой борьбы все вместе, да? И там одно из упражнений было анализ последствий управленческих решений. Помнишь, такая тема?

А. — А я был?

В. — Да, был. Когда мы еще анализировали, помнишь, случай, что будет, если на предприятии будут работать одни женщины.

А. — Это был ужас, я помню. Когда одни женщины...

В. — Да, было весело. Смотри, я хотел бы, чтобы мы с тобой проделали аналогичное упражнение. Но на самом деле оно будет относиться реально к нашей жизни.

А. — Про женщин... Хи-хи...

В. — Давай с тобой пойдем просто...

А. — Извини, мне просто тема понравилась...

В. — Просто разговор серьезный, давай вернемся. Я бы хотел, чтобы мы с тобой поняли следующую вещь. Вот ты менеджер. Конкретно ты. Каковы плюсы и минусы того, что он находится на своем рабочем месте, как он должен находиться. Есть в этом какие плюсы, какие минусы, как ты считаешь? Полный рабочий день...

А. — Прямо «от» и «до»...

В. — Ну «от» и «до», там обед, все как положено по регламенту работы, правильно? В чем плюсы и минусы, как ты считаешь?

А. — Ну, наверное, ты меня можешь найти сразу.

В. — Так, плюс, хорошо. Давай по очереди — плюс, минус, плюс, минус. Минус какой?

А. — Минус в том, что я вместо того, чтобы сконцентрироваться на работе своей, буду отвлекаться на то, чтобы отвечать на чьи-то вопросы. Это минус? То, что я свое время должен тратить на «помогание» другим. Таким образом я не смогу полностью сконцентрироваться на своей работе. Это минус или нет?

В. — Ага. А теперь плюсы и минусы того, что ты НЕ находишься на рабочем месте, как тебе положено находиться? Плюс какой?

А. — Ну, у меня есть возможность навестить свою больную маму. Это для меня на самом деле плюс, потому что после рабочего дня времени на такие вещи у меня достаточно мало. Хотя такая необходимость у меня, сам понимаешь, есть.

В. — Так. Понятно. А минус какой?

А. — Минус такой, что ты меня не можешь найти.

В. — Так. Еще плюс какой?

А. — Плюс?

В. — Да, ну плюс — минус — плюс — минус.

А. — Ну я сказал плюс и минус, может, ты тоже скажешь плюс и минус, давай так — по очереди... А я пока буду так сообщать...

В. — Саша, ситуация очень простая. Тот минус, который ты назвал, что тебя невозможно найти на рабочем месте.

А. — А были какие-то проблемы? В чем, ты мне скажи. Я тебе был нужен вчера?

КОНЕЦ 5-минутного ДИАЛОГА.

Теперь — тот же диалог плюс комментарии.

Виктор — Саша, привет.

Александр — Привет, Витя.

В. — Как, все нормально?

| А. — Да, вроде.

В. — Работа как, бурлит?

А. — Бурлит.

В. — Хорошо. Я хотел с тобой поговорить. Уже это все бурно обсуждалось, как-то на повышенных тонах... Я хотел с тобой просто посидеть и спокойно обсудить такой вопрос. Вот формальность, но тем не менее. Хотелось бы напомнить тебе, что твое рабочее место находится в офисе. Все 100% рабочего времени ты работаешь здесь.

Как говорится, «оговорочка по Фрейду».

Или это формальность — или это реально важно.

Подчиненный может за это ухватиться, как за соломинку, например: «Ты же сам говоришь, что это просто формальность, и никто это правило не соблюдает...»

Обычно «ляпы» во вступлении к сложному разговору указывают на страх и волнение руководителя, не очень умеющего такие разговоры разговаривать.

И «ушлый» подчиненный может так воспользоваться этими «ляпами», что руководитель и не вспомнит, о чем, собственно, хотел поговорить. Поэтому важно научиться начинать разговор «чисто» и точно.

Упоминание о том, что это уже бурно обсуждалось — тоже не несет «полезной» информации, а просто «словесный мусор».

Но дает повод напрячься — если уже ругались по этому поводу, значит, повод не такой уж приятный. Почему бы и теперь не повториться тем же тонам.

Более того, руководитель сам создает себе имидж невыдержанного эмоционального человека — раз с его участием обсуждалось нечно бурно и на повышенных тонах.

| А. — Спасибо за напоминание.

Подчиненный пропустил то, что это «формальность», зато позволяет себе съязвить.

Тут придраться к нему за это сложновато — руководитель сам так «коряво» сформулировал вступление, но заметить это стоит.

Хотя можно уже и здесь «наказать» за язвительный тон, например, ответной шуткой «в тон»: «Всегда пожалуйста, знаешь, я два раза напоминаю об обязанностях, на третий раз увольняю. У тебя еще одно напоминание в запасе.»

Шутка рискованная, в том плане, что после такой шутки дальнейший разговор вести сложнее в нужном русле. Но для себя отметить, что подчиненный позволил себе съязвить в любом случае надо.

| В. — И вторая вещь, собственно, тема разговора — то, что произошло недавно. То, что тебя не было на рабочем месте полдня, о чем мне доложил Дмитрий и охрана...

Теперь формулировка более точная и конкретная. Есть два свидетеля факта отсутствия. При этом нет эмоциональной оценки самого факта. Это важно, потому что оценка, любая отрицательная эмоция в направлении подчиненного заставила бы его тут же начать защиту и сопротивление. А так — просто обсуждение фактов. Без эмоций.

| А — И охрана даже?

Второй раз подчиненный демонстрирует, что не только не боится разговора, а скорее всего, и не воспринимает его всерьез.

Второй «звоночек» того, что подчиненный намерен проявить отклоняющуюся реакцию на действия руководителя.

Тут у руководителя появляется выбор — отреагировать сразу на поведение подчиненного (для этого необходимо чуть больше мастерства), или дождаться более явного отклонения (а оно точ-

но последует, раз руководитель сразу не пресекает такую возможность).

Хуже всего, если руководитель даже не заметит этого самого отклонения уже на этой стадии.

В. — Я хотел бы сейчас на самом деле абстрагироваться от этой ситуации, чтобы ты понял как бы вообще ситуацию. Помнишь, мы были на тренинге управленческой борьбы все вместе, да? И там одно из упражнений было анализ последствий управленческих решений. Помнишь, такая тема?

Руководитель не видит (или делает вид, что не видит), что подчиненный уже ведет борьбу с ним, и продолжает работать в режиме сотрудничества.

Если делает вид, что не видит — это его выбор.
А если не видит — дело плохо.

А часто руководитель не видит «мелочей» в поведении подчиненного, не корректирует тут же это поведение, а просто двигается куда-то в соответствии с намеченной стратегией разговора.

Просто «не видит» человека напротив — и все.

А. — А я был?

Если бы это было первое «отклонение», то можно было бы принять его за искреннее воспоминание — был я или нет. Тут еще интонация важна, конечно.

Но здесь это точно третий «звоночек». Это уже тенденция.

Подчиненный изучает границы дозволенного — и пока не встречает препятствий.

Как вы думаете, он остановится, или продолжит испытывать руководителя «на прочность», пока руководитель это ему позволяет?

В. — Да, был. Когда мы еще анализировали, помнишь, случай, что будет, если на предприятии будут работать одни женщины.

Руководитель продолжает двигаться в своем направлении. Ему важно успеть пройти все 4 шага намеченной стратегии диалога.

И либо не хватает внимания на подчиненного, либо жалко времени.

Типичная ошибка.

Лучше сейчас потратить 10 секунд, даже 1 минуту, чтобы вернуть подчиненного в роль «правильного подчиненного», чем позже столкнуться с уже более серьезным отклонением;

А. — Это был ужас, я помню. Когда одни женщины...

В. — Да, было весело. Смотри, я хотел бы, чтобы мы с тобой проделали аналогичное упражнение. Но на самом деле оно будет относиться реально к нашей жизни.

А. — Про женщин... Хи-хи...

В. — Давай с тобой пойдем просто...

А. — Извини, мне просто тема понравилась...

Подчиненный позволяет себе все больше и больше.

А руководитель продолжает этого не видеть, как будто так и надо.

Хотя хихиканье все-таки пришлось остановить строгим взглядом (и этого бывает достаточно!) — чтобы подчиненный остановился и даже извинился и стал оправдываться.

Вообще, если подчиненному весело, когда руководитель ведет с ним серьезный разговор — это уже тема для работы с подчиненным.

В. — Просто разговор серьезный, давай вернемся. Я бы хотел, чтобы мы с тобой поняли следующую вещь. Вот ты менеджер. Конкретно ты. Каковы плюсы и минусы того, что он находится на своем рабочем месте, как он должен находиться. Есть в этом какие плюсы, какие минусы, как ты считаешь? Полный рабочий день.

| А. — Прямо «от» и «до»?

Ну вот, начинаем пожинать плоды бездействия руководителя: подчиненный позволяет себе «слегка» переформулировать задание, тем самым доводя задание руководителя до абсурда.

Ну уж тут точно надо остановиться и работать с этим уточнением, а не с заданием.

Например: «Ну-ка объясни мне, что ты хотел сказать этим своим уточнением моего вопроса?»

| В. — Ну «от» и «до», там обед, все как положено по регламенту работы, правильно? В чем плюсы и минусы, как ты считаешь?

Руководитель же делает прямо противоположное — сам оправдывается перед подчиненным, как бы корректирует свой вопрос, признавая тем самым правомерность уточнения подчиненного.

И не чувствует заложенного в это уточнение оттенка.

| А. — Ну, наверное, ты меня можешь найти сразу.

Подчиненный все понял, что ему надо было — можно безнаказанно «шалить».

И он не сильно напрягает мозги, воспринимает задание как просто игру, и выдает какой-то простенький аргумент.

| В. — Так, плюс, хорошо. Давай по очереди — плюс, минус, плюс, минус. Минус какой?

Руководитель радуется уже хотя бы тому, что подчиненный не стал сопротивляться этой игре, и хотя бы изображает управляемость, позволяя вести его дальше «по стратегии».

| А. — Минус в том, что я вместо того, чтобы сконцентрироваться на работе своей, буду отвлекаться на то, чтобы отвечать на чьи-то вопросы. Это минус? То, что я свое время должен тратить на «помогание» другим. Таким образом, я не смогу полностью сконцентрироваться на своей работе. Это минус или нет?

Подчиненный тоже чувствует, что у руководителя другая цель, и он не очень-то слушает его аргументы.

Поэтому можно не напрягаться их качеством, а также можно попробовать «протащить» какой-тонибудь полезный для себя аргумент, который потом и использовать.

Если бы руководитель был занят своим подчиненным, а не только «стратегией», то ему стало бы интересно, а что это за вопросы такие, которые мешают ему работать? Что за такое «помогание»? Ведь интересно?

В. — Ага. А теперь плюсы и минусы того, что ты НЕ находишься на рабочем месте, как тебе положено находиться? Плюс какой?

А. — Ну, у меня есть возможность навестить свою больную маму. Это для меня на самом деле плюс, потому что после рабочего дня времени на такие вещи у меня достаточно мало. Хотя такая необходимость у меня, сам понимаешь, есть.

Ну вот как замечательно. Подыгрывая руководителю, можно «протащить» и право навещать свою маму в рабочее время. Какая игра хорошая, правда? Когда у руководителя есть стратегия ради стратегии.

Очень часто руководитель «видит цель», но не видит, что делают его подчиненные на самом деле.

В. — Так. Понятно. А минус какой?

А. — Минус такой, что ты меня не можешь найти.

В. — Так. Еще плюс какой?

А. — Плюс?

В. — Да, ну плюс — минус — плюс — минус.

А. — Ну я сказал плюс и минус, может, ты тоже скажешь плюс и минус, давай так — по очереди. А я пока буду так соображать.

Следующий шаг — подчиненный предлагает свой регламент взаимодействия.

Действительно, что это за игра, когда один думает, а другой нет? Пусть руководитель тоже играет. Нечего отлынивать. А то так и будут подчиненные за него работать.

Ну, логику можете продолжить дальше сами.

В. — Саша, ситуация очень простая. Тот минус, который ты назвал, что тебя невозможно найти на рабочем месте.

У руководителя, в принципе, есть необходимые «составляющие» для достижения цели: подчиненный ведь назвал один минус, значит, можно теперь заставить его признать, что это плохо — не быть на рабочем месте.

Правда, руководитель не учел, что подчиненный по сути уже сам руководит их взаимодействием, что сейчас они находятся уже не в ролях «руководитель и подчиненный», а в каких-то других ролях — играющие в интересную игру, например, и так просто на эту «удочку» подчиненный не попадется.

А. — А были какие-то проблемы? В чем, ты мне скажи. Я тебе был нужен вчера?

Конечно, этого руководителя можно заставить долго и безнаказанно доказывать подчиненному, что тот где-то оказался не прав.

КОНЕЦ 5-минутного ДИАЛОГА.

Продолжение диалога, думаю, вы без труда можете представить, так как не раз слышали его в жизни.

В следующем выпуске — диалог еще двух менеджеров по этой же ситуации, с этой же задачей и «стратегией» разговора.

Правда, с еще большим количеством ошибок, а значит, и извлеченных уроков...

ПИСЬМО 29. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ. ЧАСТЬ 2

Ошибки руководителя бывают не только «многомиллионные», о которых пишут в книгах про крупные корпорации.

Но и «копеечные», которые совершает руководитель каждый день, в каждом разговоре, с каждым подчиненным, которые и не выглядят ошибками на первый взгляд. Но «копейка рубль бережет», а «копеечные» ошибки выливаются в нелояльность подчиненных, отсутствие порядка и дисциплины и так далее.

Если начинающим руководителям это простительно (до поры до времени), то подобные ошибки у опытных руководителей заставляют усомниться в квалификации менеджера.

Не совершать подобных «копеечных» ошибок непросто.

Необходимо развить в себе достаточную наблюдательность за «мелочами» человеческого поведения, а также понять принципы подобных ошибок. И затем найти технологии, которые смогут «заменить» привычные схемы, приводящие к ошибкам.

Давайте попробуем хоть чуть-чуть продвинуться в этом направлении.

Мы будем наблюдать и анализировать реальный диалог менеджеров по теме довольно типичной ситуации.

В этот раз обратим особое внимание на один тип ошибок — неумение пресекать отклоняющееся поведение подчи-

ненных, еще точнее — неумение наказать там, где уже пора наказывать.

Об отклоняющемся поведении и санкционировании подробно можно будет узнать на вебинарах цикла «Управление подчиненными — 8 ступеней мастерства», которые будут проходить <вырезано>

Темы вебинаров:

1. Механизмы снижения затрат на управление. Функция руководителя 1: разработка порядка. Порядок, беспорядок и дезорганизация. Дисциплина.

2. Функция руководителя 2: доведение порядка до сведения подчиненных. Лично, опосредованно и обезличенно. Функция руководителя 3: контроль соблюдения порядка.

3. Функция руководителя 4: санкционирование. Наказание и поощрение.

4. Преодоление отклоняющегося поведения подчиненных.

5. Рациональное и иррациональное управление. Экология увольнения.

А пока давайте потренируемся хотя бы на одном простом диалоге.

Итак, ситуация уже знакома тем, кто читал предыдущий выпуск.

Менеджер компании «Альфа» **Виктор** работает в компании более 6 лет. За это время у него сложились хорошие отношения и с коллегами, и с руководителями. Виктор был сильно удивлён, когда на одной из планёрок ему объявили о назначении его на должность руководителя группы. С тех пор в подчинении у Виктора оказалось 6 человек, которых он отлично знал и с некоторыми даже сложились крепкие дружеские отношения.

Сотрудники группы были рады смене руководителя, тем более что у двух опытных **коммерсантов Дмитрия и Александра** отношения с бывшим руководителем были напряжённые, дело даже доходило

до откровенных конфликтов. Виктор, приступив к исполнению обязанностей на новой должности, произвёл некоторые перестановки в группе. Заместителем он назначил своего подчиненного и по совместительству друга — Дмитрия, который, не смотря на разногласия с бывшим руководителем, был коммерсантом со стажем. С момента нового назначения в адрес Виктора со стороны менеджеров группы начали поступать частые просьбы об отсутствии на рабочем месте для решения личных вопросов. Ситуация начала выходить из-под контроля руководителя группы.

Дело дошло до того, что коммерсант Александр неоднократно самовольно уходил с рабочего места без объяснения причин, поставив руководителя Виктора перед фактом. Коммерсант Дмитрий, так же злоупотребляя доверием к себе, использовал любую возможность для отсутствия на рабочем месте. Более того, являясь заместителем руководителя группы, он не оказывал ему поддержку в рабочих вопросах и даже, наоборот, оспаривал все его действия и выносил на обсуждение с другими коммерсантами в группе. Виктор, понимая, что его подчиненные не воспринимают его всерьез как руководителя, намерен разобраться в данной ситуации.

Теперь — второй диалог по этой ситуации (первый диалог мы разглядывали в прошлом выпуске).

Была задумана несложная «стратегия» разговора, но так как в этом диалоге она не реализовалась практически никак, то мы об этой стратегии сейчас и не вспоминаем.

Комментарии будут касаться в основном одной темы — где проявляется отклоняющееся поведение подчиненного («Александра»), и где руководитель («Виктор») совершает ошибки, заключающиеся в том, что он не наказывает подчиненного за отклоняющееся поведение, а наоборот, провоцирует его отклоняться все дальше и дальше.

Вспомните какой-нибудь разговор с Вашим подчиненным, где Вы чувствовали, что подчиненный ведет себя ТОЧНО не так, как Вам бы хотелось, но что с этим делать — не знали. И чувствовали себя, мягко говоря, не очень комфортно.

Или вспомните разговор с Вашим руководителем, в котором Вы чувствовали свою безнаказанность — и отстаивали свои не вполне правомерные требования со все большим энтузиазмом.

Вот сейчас попробуем разглядеть симптомы подобного поведения и поискать хоть какие-то рецепты лечения — и симптомов, и самой болезни.

Виктор — Саша, привет.

Александр — Привет, Виктор.

В. — Ты как?

А. — Лучше всех.

В. — Ты сегодня во сколько на работу пришел?

А. — В 9

В. — 00, да?

Иногда отклоняющееся поведение подчиненного провоцирует сам руководитель. Если подчиненный не уверен, что руководитель находится в ситуации «мира» с ним в данный момент, то на всякий случай начинает готовить оборону.

Что должен подумать подчиненный, если слышит подобное уточнение — в 9—00 он пришел или нет?

Во-первых, он готовится «к войне».

Во-вторых, понимает, что дело будет касаться неких «формальных» моментов.

А. — Ну, 01, 05, 03... Часы-то у всех разные бывают.

В. — 8, 9, 10... Шучу. ОК, это так, отвлекусь...

А. — Отвлеклись, ок. А у тебя точные часы?

В-третьих, подчиненный понимает, что руководитель сам чувствует себя неуверенно, раз начинает с неудачных уточнений и «отвлечений».

«Правильный» подчиненный в этой ситуации постарается корректно помочь руководителю начать этот сложный разговор.

Но «правильных» подчиненных мало, их надо растить и воспитывать, что требует определенного мастерства.

Поэтому в нашей ситуации подчиненный выбирает стратегию «перехвата управления» — пытается поруководить разговором сам, чтобы уйти от запланированной руководителем темы.

| В. — Часы точные на проходной висят.

Руководитель чувствует, что подчиненный перехватывает инициативу разговора.

Это нормально в ситуации «мира» — когда идет процесс сотрудничества и поиска истины.

Но ненормально в ситуации «борьбы», когда идет не поиск истины, а распределение ролей — кто тут реально управляет ситуацией.

Руководитель почувствовал, что не должен просто ответить на вопрос Александра — точные или не точные у него часы. Нашел близкий ответ.

Но на самом деле мог бы сделать более эффективный шаг — сразу остановить «претензии» подчиненного на роль человека, определяющего тему разговора.

В этом конкретном разговоре, где уже видно, что это борьба.

Как? Прямо или косвенно.

Прямо — просто сказать примерно так, можно мягко и с улыбкой, но уверенно — «Мы не будем обсуждать мои часы сейчас, а будем говорить о том, о чем я пригласил тебя поговорить. Надеюсь, ты не против?».

И выдержать паузу, получить ответ.

Косвенно — просто твердо перевести разговор на нужную тему, примерно так — «Точность моих часов не влияет на то, о чем я хочу с тобой поговорить...»

Данный же ответ позволяет подчиненному продолжать управлять разговором.

Если руководитель этого не заметил — плохо.

Если заметил — уже лучше.
Осталось правильно отреагировать.

А. — Да ладно. У меня «Кассиа», и они все время куда-то вперед, то назад...

В. — Позвони по 100, будет точно. Знаешь, думаю, не надо тебе говорить, но скажу — работа у нас с 9 до 6. Да? В том числе у тебя, у меня, и у всех сотрудников.

Руководитель уже точно чувствует, что ситуация складывается не в его пользу — подчиненный управляет разговором.

И поэтому делает резкий переход к основной теме разговора.

Но резкость этого перехода — «от слабости».

Он не знает, как справиться с подчиненным в плане распределения ролей.

Руководитель не лишил подчиненного надежды, что ему удастся и дальше этим разговором управлять, поэтому проблема отклоняющегося поведения не решена. Александр, наверняка, будет и далее «перехватывать управление».

А. — Строго, да? И в 6 вот точно — домой?

Александр пользуется двумя ошибками руководителя — самым первым уточнением про «9—00» (теперь и подчиненный имеет моральное право на такое же уточнение), и тем, что руководитель не остановил в самом начале отклоняющееся поведение подчиненного. Значит, можно и дальше безнаказанно управлять разговором.

Для чего Александр делает эти два уточнения?

Чтобы найти «пустое» у руководителя, и по этому «пустому» ударить в ответ на прогнозируемые претензии.

В. — Да, для этого у нас табельная система существует.

Опять руководитель отвечает на вопрос, позволяя себе спорить с подчиненным, вместо того, чтобы вернуть управляемость ситуацией.

Это значит, закрепить право подчиненного спорить с руководителем.

Не надо бояться не ответить, если важно остановить развитие отклоняющегося поведения.

Для этого надо — заметить, что что-то не так. Понять, что не так и почему. И решить — что с этим делать.

Для этого можно взять паузу. Прямо здесь и сейчас.

И почему бы не позволить себе «размышления вслух», которые заодно позволят продемонстрировать руководителю, что у него адекватная картина мира. Иначе управлять сложно.

Если подчиненный видит, что картина мира у руководителя неадекватна — то какой он руководитель. Как можно позволять такому человеку руководить собой?

Например: «Так, интересно. По поводу простого факта, что наш официальный рабочий день с 9 до 18, ты начинаешь доводить вопрос до абсурда. Я понимаю, что ты хочешь сказать, что ровно в 6 мы не уходим, и иногда задерживаемся. Я это знаю. Но сейчас вопрос о другом, и я бы хотел, чтобы ты не „передергивал“ мои слова. Ты можешь с этим справиться?»

А. — В 6 ровно, да?

В. — Если хочешь задержаться — пожалуйста, но оплачено тебе это не будет, ты прекрасно знаешь. Я не к тому.

Руководитель понимает, что дело плохо. И пытается перевести разговор в нужное направление.

Но не может удержаться от привычки реагировать на вопрос одним только образом — ответом.

Тем самым получая два отрицательных последствия — новый повод для спора и закрепление ненужных ролей и «традиций» взаимодействия.

Это как снежный ком — сразу не остановишь, потом будет остановить сложно.

А. — Стоп. Подожди. Ты говоришь — с 9 до 6. То есть в 6 ровно мне надо уходить с работы.

Подчиненный грамотно управляет ситуацией. Держит свою

цель. Раз уж руководитель позволяет ему это делать.

В. — Все вопросы, которые ты сейчас мне задаешь, ты должен был задавать, когда ты на работу устраивался, а не сейчас. Сейчас уже поздно.

Руководитель пытается сопротивляться с помощью аргументов. Используя формальную логику.

А надо переходить к прагматической логике, и бороться за чувство правоты, а не за истину. До истины дело дойдет, когда роли вернутся в свое русло.

Сейчас надо проявить волевые качества, чтобы наказать подчиненного за «перехват управления».

Как наказать?

Конечно, не штрафом или увольнением. Наказание должно соответствовать уровню проступка. За слова наказывают словами. За перехват роли — новой ролью или возвращением к старой.

Никакие аргументы не нужны, потому что они только подливают масла в огонь спора. Нужно проявление воли. Остановиться. Вернуть подчиненного в роль подчиненного — по сути.

По форме — это может быть и шутка, и строгое выражение лица, и дискомфортная фраза, и сложный вопрос. Но регламентом разговора должен управлять руководитель. И пока этого не добиться — дальше двигаться нельзя.

А. — Подожди. Сейчас как раз не поздно. Момент такой...

Заметим, как расширяется зона самозахвата «полномочий» подчиненным. Теперь он уже определяет, поздно или не поздно задавать какие-то вопросы руководителю.

Логически он прав. Но здесь ситуация не логики, а отношений. А у отношений другая логика.

В. — Поздно, потому что я сейчас на эти вопросы отвечать не буду. У меня просто не будет времени. Потом, хорошо?

Руководителю уже и оправдываться приходится. Почувствовали?

Чем дальше в лес — тем больше дров.

А. — Времени нет, хорошо. Но я сейчас просто не понимаю уже. Ты мне говоришь, что вот в 6 я могу встать и уйти спокойно, неважно, что дела недоделаны?

Теперь подчиненный уже неприкрыто манипулирует (передвигает в данном случае) словами руководителя.

Он именно этого не говорил, верно? А это стало возможным лишь благодаря всем предыдущим действиям (точнее — бездействиям) руководителя. Аппетит приходит во время еды.

Поэтому очень важно заметить и точно отреагировать на самое первое отклонение в поведении подчиненного. Не пожалеть 10, 20, 30 секунд вначале, чтобы дальше заниматься делом, а не выяснением отношений.

Продолжение разговора еще раз демонстрирует те же тенденции:

— руководитель не знает, как вернуть подчиненного в роль подчиненного, поэтому совершает одни и те же ошибки

— подчиненный четко держит свою цель и управляет ситуацией

Прочитайте сами продолжение и попробуйте сформулировать суть ошибки и найти альтернативные варианты действий руководителя на каждом «шаге» диалога.

В. — У нас работа в офисе, с 9 до 6, ты согласен? С перерывом на обед один час.

А. — Вот до 6 меня интересует...

В. — Можешь уйти в 6—05, если ты пришел сегодня в 9—05.

А. — ОК, сейчас я расцениваю то, что ты говоришь, как официальную возможность для себя встать и ровно в 6 уйти, мне ничего за это не будет? Все хорошо будет?

В. — Может ты споткнешься и упадешь, откуда я знаю, что все хорошо будет?

А. — Нет, я про работу сейчас говорю. То есть если я уйду ровно в 6, то с работой все хорошо будет?

В. — Если ты уходишь ровно в 6 — то все нормально. Если ты уходишь раньше, как вчера — то не нормально. Полдня отсутствия на работе — это ненормально. Я хочу к этому привести тебя. Ты вчера отсутствовал на работе?

А. — Почему это ненормально?

В. — Потому что еще раз тебе повторяю — у нас рабочий день с 9 до 6. С перерывом на обед в течение часа.

А. — А то, что позавчера я сидел до 8 — это как?

В. — Еще раз говорю — у нас работа с 9 до 6. Если ты...

А. — То есть после 6 — это не оплачивается, да? За свой счет, да? Ну вот и считай — 2 часа там — 2 часа здесь.

В. — Ты не два часа отсутствовал на работе.

А. — Ну правильно, потому что я перерабатывал не два часа, а еще позавчера и поза-позавчера.

В. — Пожалуйста, скажи мне — тебя не было на работе?

А. — Вчера не было, да.

В. — Кто-то об этом знал?

А. — Все об этом знали.

В. — А то, что ты работал после 6 — об этом тоже все знали? Или все должны были догадываться?

А. — Да. Да весь отдел перерабатывает.

В. — Давай сделаем так...

А. — Вы что, об этом первый раз слышите?

В. — Давай сделаем по-другому. Мне нужно, чтобы вы работали в течение рабочего времени. Мне не нужно, чтобы ты сидел после 6, 7, 8, потому что эффективность будет очень низкая. Твоя физическая интенсивность низкая.

А. — Ага, Виктор, а когда ты меня просил в 5 сделать вот это, вот это и это — и сделать это до 9, это что? Высокая эффективность? Или что ты думал при этом? Просто сейчас ты меня упрекаешь в том, что меня не было.

В. — Сейчас мы начинаем считаться, да?

А. — Ты начал. Это ты начинаешь считаться. У меня результат есть? Есть.

В. — Ты хочешь сказать, что я...

А. — Здесь я переработал, здесь я ушел чуть раньше. И что? Мы с тобой просто работаем, или вместе что-то делаем?

В. — Давай мы с тобой договоримся по-другому. Мы работаем в течение рабочего дня. Все вопросы пытаемся решить именно в это время. Ты согласен с этим или нет?

А. — Виктор, главное, чтобы ты с этим согласился. Потому что твои приказы в последние пять минут, из-за которых я и остаюсь, или в конце рабочего дня, или в середине рабочего дня и время вот так вот...

В. — Почему ты меня не предупреждаешь о том, что ты уходишь?

А. — Ты отдаешь приказы.

В. — Вот вчера тебя не было полдня. Почему я об этом не знаю?

А. — Не знаю. Весь отдел знает.

В. — Я не весь отдел. Почему я не знаю?

А. — Автоответчик на мейле у меня был включен. Телефон был доступен.

КОНЕЦ 5-минутного ДИАЛОГА.

Обсудить диалог, предложить свои версии действий руководителя на том или ином шаге можно в <вырезана орг. информация>

Продолжение следует...

ПИСЬМО 30. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ. ЧАСТЬ 3

Мы продолжаем наблюдать и анализировать реальные диалоги менеджеров по теме все той же ситуации.

И еще раз посмотрим на ошибки руководителя, заключающиеся в неумении разглядеть те роли, которые складываются в процессе диалога с подчиненным, и управлять этим ролевым распределением. В том числе — неумение увидеть отклоняющееся поведение подчиненного и неумение вовремя наказать за это отклонение.

Об отклоняющемся поведении и санкционировании подробно можно будет узнать на вебинарах (семинарах он-лайн) цикла «Управление подчиненными — 8 ступеней мастерства», которые будут проходить <вырезано>.

Темы вебинаров:

1. Механизмы снижения затрат на управление. Функция руководителя 1: разработка порядка. Порядок, беспорядок и дезорганизация. Дисциплина.

2. Функция руководителя 2: доведение порядка до сведения подчиненных. Лично, опосредованно и обезличенно. Функция руководителя 3: контроль соблюдения порядка.

3. Функция руководителя 4: санкционирование. Наказание и поощрение.

4. Преодоление отклоняющегося поведения подчиненных.

5. Рациональное и иррациональное управление. Экология увольнения.

А теперь продолжим.

Итак, ситуация уже знакома тем, кто читал предыдущие выпуски.

Менеджер компании «Альфа» **Виктор** работает в компании более 6 лет. За это время у него сложились хорошие отношения и с коллегами, и с руководителями. Виктор был сильно удивлён, когда на одной из планёрок ему объявили о назначении его на должность руководителя группы. С тех пор в подчинении у Виктора оказалось 6 человек, которых он отлично знал и с некоторыми даже сложились крепкие дружеские отношения.

Сотрудники группы были рады смене руководителя, тем более что у двух опытных **коммерсантов Дмитрия и Александра** отношения с бывшим руководителем были напряжённые, дело даже доходило до откровенных конфликтов. Виктор, приступив к исполнению обязанностей на новой должности, произвёл некоторые перестановки в группе. Заместителем он назначил своего подчиненного и по совместительству друга — Дмитрия, который, не смотря на разногласия с бывшим руководителем, был коммерсантом со стажем. С момента нового назначения в адрес Виктора со стороны менеджеров группы начали поступать частые просьбы об отсутствии на рабочем месте для решения личных вопросов. Ситуация начала выходить из-под контроля руководителя группы.

Дело дошло до того, что коммерсант Александр неоднократно самовольно уходил с рабочего места без объяснения причин, поставив руководителя Виктора перед фактом. Коммерсант Дмитрий, так же злоупотребляя доверием к себе, использовал любую возможность для отсутствия на рабочем месте. Более того, являясь заместителем руководителя группы, он не оказывал ему поддержку в рабочих вопросах и даже, наоборот, оспаривал все его действия и выносил на обсуждение с другими коммерсантами в группе. Виктор, понимая, что его подчиненные не воспринимают его всерьёз как руководителя, намерен разобраться в данной ситуации.

Теперь — выдержки из третьего диалога по этой ситуации.

Наблюдаем за тем, как ловко подчиненный навязывает не очень симпатичные роли своему руководителю.

Кстати, если подчиненный проверяет руководителя на прочность, позволяя себе подобные «вольности», то это означает, что

руководитель еще не поднялся на 1 ступень управленческого мастерства. И просто надо учиться.

С другим руководителем, который твердо стоит на 1 ступени или выше, этому подчиненному даже в голову не придет вести себя подобным образом.

Значит, такой разговор возможен только с руководителем на 0 ступени. Таких руководителей очень много.

Давайте попробуем найти такие реакции руководителя на подобные действия подчиненного, которые и конкретную ситуацию разрешат, и продвинут руководителя в сторону 1 ступени.

В. — Вот смотри — нет тебя на рабочем месте. Причем, большое достаточно количество времени. Давай прикинем, точнее, ты мне скажи, какие минусы есть в том, что тебя нет на рабочем месте?

А. — Какие минусы?

В. — Для компании.

А. — Ну ты начальник, ты и скажи, какие минусы. Ты у нас самый умный.

Как отреагировать руководителю на такую реплику? Вопрос непростой.

Понятно, что с такой реплики вряд ли подчиненный начнет разговор.

Значит, в течение предыдущего разговора (или разговоров) стало ясно, что руководитель еще на 0 ступени, и позволяет подчиненным выходить из роли подчиненного вполне безнаказанно.

Мы детально рассматривали этот процесс в предыдущем выпуске.

Важно, что такие фразы — показатель не столько наглости сотрудника, сколько показатель уровня управленческого мастерства руководителя. Надо учиться, пересматривать свою картину

мира, отрабатывать необходимые навыки, а не просто злиться на подчиненных.

Какое ролевое распределение задается такой репликой? Что она, по сути, означает?

Примерно следующее: ты тут никакой не руководитель, твои распоряжения никто не выполняет, тебе надо — ты и делай.

Роль «самый умный» означает, естественно, не уровень интеллекта, а то, что называется «назвался груздем — полезай в кузов».

Помимо этого, подчиненный пытается захватить роль «хозяина» в виде роли «определяющего регламент разговора».

Что делать? Думаю, что технология действий в подобной ситуации могла бы быть примерно следующей

1. Остановиться.

Ни в коем случае не пытаться сразу отшутиться или продолжать разговор по делу как ни в чем не бывало. Нельзя делать вид, что все в порядке.

Пауза может длиться долго. Можно молча (доброжелательно, как на неразумного ребенка) смотреть на подчиненного.

Если авторитет и сила у руководителя хоть какие-то есть, то может произойти следующее: подчиненный почувствует, что перегнул палку, и начнет сам выкручиваться и оправдываться, а то и извинится.

Или как минимум — смутится (даже если не покажет этого) и продолжит разговор по делу.

Он же понимает, пусть даже подсознательно, что так нельзя разговаривать с руководителем. В принципе.

С этим — можно, но в принципе нельзя.

Такой паузой можно вернуть ситуацию в нужное русло, в нужные роли, если эту паузу верно выдержать.

Если сил маловато, и самому трудно эту паузу держать, если «болезнь» сильно запущена, то надо заготовить следующий шаг.

Чтобы достойно прервать паузу самому, когда уже терпеть нет сил, а подчиненный спокойно молчит дальше.

Тогда переходим ко 2 шагу.

2. Просим подчиненного объяснить свои слова.

Спокойно и доброжелательно для начала.

Например: «Объясни, пожалуйста, что ты имеешь в виду» или «Ну-ка, расскажи, что ты этим хочешь сказать».

И далее — вопросами, подсказками, «не нитьем, так катаньем» ведем разговор в эту же сторону до тех пор, пока не почувствуем, что подчиненный «спекся» — ему точно некомфортно и стыдно.

Мягко фиксируем ситуацию, например, шуткой, только после этого даем подчиненному «спасти лицо», и только после этого двигаемся дальше по нужной теме.

Теперь подчиненный сто раз подумает, прежде чем так бесцеремонно нарушить границы своей роли подчиненного.

По крайней мере, так будет, когда руководитель научится останавливаться в таких местах и наказывать подчиненного дискомфортной паузой, вопросом или диалогом. Для этого надо просто тренироваться. Например, участвуя в управленческих поединках.

В. — э... мы все...

А. — Ну минусы и минусы. Чего надо-то?

Руководитель в нашем случае растерялся и не мог ничего ответить. Подчиненный сам помог ему и продолжил разговор. Тем самым, еще прочнее перехватывая управление разговором. Заметим, не отвечая на заданный вопрос по сути.

В. — Ну вот это полностью хорошо, или полностью плохо?

А. — Ты меня за дурачка держишь? Понятно, что не очень хорошо.

Теперь подчиненный навязывает руководителю еще и такую роль — «манипулирующий подчиненными», по сути, а по форме еще более глупую — «считающий подчиненных дурачками»...

В. — Ну так почему нехорошо. Просто так, что ли, нехорошо? Или что?

А. — Ну ты зануда.

Еще одна роль.

Что она означает по сути?

А вот что — Виктор сейчас не как руководитель разбирается в ситуации со своим подчиненным, и подчиненный обязан ему отвечать. А как товарищ пристает к другому товарищу с дурацкими вопросами.

И эти вопросы имеют причиной не поведение подчиненного, не интересы дела, а просто занудство Виктора как черта характера.

Это уже упрек этического характера — подчиненный явно говорит руководителю о его моральном несовершенстве. И тут просто отшутиться нельзя.

Упреки этического характера надо останавливать на корню в первую очередь.

В данном случае надо четко разделить: занудство как необоснованное внимание неважным мелочам — и право руководителя досконально разбираться в ситуации нарушения порядка.

Это точно разные вещи.

И технология ответа может быть подобной вышеописанной:

1. Пауза.

Если не сработала

2. Вопрос.

В данном случае, например, такой: «Что ты называешь занудством? Обязанность руководителя разбираться в ситуации — это, по-твоему, занудство?» и далее — пока подчиненный не извинится за то, что дает руководителю несправедливые этические оценки.

В. — Ну так поэтому меня и сделали начальником. Будешь таким же — и тебя сделают.

А. — А, вот он — секрет успеха. Чего ты от меня хочешь? Чтобы я на месте сидел? Буду сидеть я на месте.

Обсудить диалог, предложить свои версии действий руководителя на том или ином шаге можно в <вырезана орг. информация>

Продолжение следует.

ПИСЬМО 31. УПРАВЛЕНИЕ ПО ДОКТОРУ ХАУЗУ

За предыдущие пару недель посмотрела сериал «Доктор Хауз» (более 100 серий, минут по 40).

Поэтому вместо того, чтобы получать удовольствие от написания статей для рассылки, получала наслаждение от просмотра «хрестоматии по управленческой борьбе».

Рекомендую всем, кто еще не видел — смотреть.

Вдумчиво, стараясь получить не просто удовольствие, а еще и пользу — осозная суть происходящего, для того чтобы иметь возможность использовать подобные модели в своей жизни.

Попробую описать очень краткие выводы по поводу того, чтобы можно разглядеть в докторе Хаузе, а затем поразглядывать какой-нибудь маленький фрагмент детально.

Итак, доктор Хауз — руководитель диагностического отделения крупной больницы.

На протяжении всего сериала он чаще всего находится в одной из следующих ролевых пар:

1. подчиненный — руководитель.

Хауз-подчиненный чаще всего выходит за рамки своей роли и навязывает совсем другое ролевое распределение.

Если же он и подчиненный, то ярчайшим образом демонстрирует все типы отклоняющегося поведения —

- недовольство,
- уклонение от исполнения,
- перехват управления,
- война...

Руководитель Хауза, доктор Кади, старается удержать его в рамках как может.

Что у нее получается, а где она допускает ошибки?

2. руководитель — подчиненный.

Хауз-руководитель очень точно видит границу между сотрудничеством в поиске истины (и позволяет подчиненным с ним не соглашаться, отстаивать свое мнение и безобразничать как угодно) и управленческой борьбой (и пресекает малейшие проявления неподчинения, посягательства на власть Хауза и попытки выйти из роли подчиненного).

Поощрения и наказания Хауза — это тончайшее искусство: приближение и удаление через шутку, выражение глаз — это действует сильнее, чем повышение зарплаты или выговор с занесением в личное дело.

3. специалист — клиент (точнее врач — пациент).

Здесь Хаузу тоже нет равных. Хауз лучший диагност (правда, не могу сказать чего — города, штата, страны или мира...).

Он действует по принципу «не потому что, а для того чтобы». Ради цели поставить диагноз и вылечить пациента он ведет борьбу и с пациентом и его окружением, и с персоналом больницы, и с кем угодно. А борьба — это путь обмана.

И Хауз отлично знает, где обман этичен — и обманывает противника виртуозно.

При этом Хауз также отлично знает, где обман неприемлем — и в этих случаях действует по принципу «быть, а не казаться». Поэтому «режет матку-правду» в глаза там, где надо и не надо.

Упрекнуть Хауза в тактичности сложно. Здесь он перегибает палку — и произносит те слова, которые другие люди предпочитают оставить для «личного пользования».

Зато можно поучиться искусству говорить себе правду.

4. Еще Хауз играет **роль друга** (тоже довольно точно) и некоторые другие роли.

Чему еще можно учиться у Хауза, за чем стоит понаблюдать:

- адекватная картина мира — это очень большая ценность
- внимание к мелочам и деталям, умение отличать пустое от твердого позволяет делать картину мира все более адекватной

- умение понимать чужую картину мира, и умение менять ее; умение корректировать свою картину мира, кстати, тоже

- большинство из 12 ценностей Таллиннской школы менеджеров руководят Хаузом несмотря на то, что Хауз вряд ли с ними знаком

- приемы управленческой борьбы, даже, пожалуй, местами и страатагемы — достойны специального изучения

- принятие управленческих решений

- работа с командой

Пожалуй, остановимся — и так уже длинный список.

Теперь возьмем один диалог и поразглядываем его.

Первая серия первого сезона.
Первый диалог.
Хауз со своей командой.

Для тех, кто не смотрел еще сериал — действующие лица:
Доктор Хауз и его подчиненные, три врача — Чейз, Кэмерон
и Форман.

Форман — новенький в команде.

Все рассматривают снимок (рентген или что-то типа того) пациента.

| Кто-то из команды: — Это повреждение ткани.

| Хауз: — А большое зеленое пятно посередине большого синего пятна на карте — это остров. Я надеялся на что-то более изобретательное.

Шутка (точнее, ирония) — это наказание.

За что?

За трату времени на озвучивание очевидных вещей.

За это Хауз наказывает постоянно.

| Форман: — Разве нам не стоит сначала поговорить с пациентом, прежде чем начать ставить диагнозы?

Что означает эта реплика?

А то, что это реакция перехвата управления.

Реклама иного порядка: сначала поговорить с пациентом, потом ставить диагноз. Все врачи так обычно и делают.

У Хауза же другой порядок.

| Хауз: — Она врач?

Эта реакция не осталась незамеченной, но Хауз делает «по-блажку» Форману как новичку и отвечает по сути.

Одним коротким вопросом делает картину мира более ясной.

О чем говорить с пациентом? В какой роли?

Если как со специалистом по ее болезни — то она должна быть специалистом, т.е. врачом.

Форман: — Нет, но...

Хауз: — Все лгут.

Хауз уже продолжил логику мысли Формана и сразу дал на нее ответ.

Форман бы предложил другую роль пациенту — человека, который знает, как жил пациент до болезни и может помочь выявить причины заболевания.

Но и эта роль не устраивает Хауза, потому что его картина мира довольно адекватна в отношении поведения людей и точно должна быть адекватна для постановки диагноза. Он знает, что люди не всегда говорят правду. По разным причинам. В сериале много эпизодов на эту тему, и достаточно диалогов о мотивах лжи.

Кэмерон (Форману): — Доктор Хауз не любит общаться с пациентами.

Это реакция приверженного (на грани перехода в сверхприверженного) подчиненного.

Кэмерон хочет помочь Форману понять и букву, и дух тех порядков, которые устанавливает Хауз.

Грань же здесь появляется из-за того, что Кэмерон сама не очень понимает этот дух, и поэтому дает свою, не очень верную, интерпретацию, на уровне «любит» — «не любит».

Форман: — Разве лечение пациентов не то, зачем мы стали врачами?

Хауз: — Нет, лечение заболеваний — вот почему мы стали врачами.

Лечение пациентов угнетает большинство врачей.

А действительно, чем отличается лечение заболевания — и лечение пациента?

Что значит одно — и что значит другое?

Кто занимается одним — и кто другим?

Хауз действует по принципу «Делай не человеку лучше, а человека лучше» в узком смысле — человек без заболевания лучше человека с заболеванием.

Хотя периодически он выходит за эти рамки, и делает человека лучше не только с этой точки зрения.

При этом практически никогда Хауз не делает «человеку лучше».

Мало кто получает удовольствие от общения с ним. Пользу — да. А вот удовольствие... извините.

Лечение — это чаще всего больно. «Плохо сейчас — и хорошо потом...»

Лечение пациента — это перевоспитание.

Согласны?

А этим занимается Учитель. А не Врач. Согласны?

Хауз не покушается на роль Учителя. Он точно знает свою роль — Врач-диагност.

Форман: — Так вы пытаетесь искоренить человечность из медицинской практики.

Хауз: — Если с ними не разговаривать, то они не смогут нам солгать, и мы не сможем солгать им. Значение человечности преувеличено. Я не думаю, что у нее опухоль.

Что такое человечность?

Что такое человечность в медицинской практике?

В одном из других диалогов Хауз задает пациенту примерно такой вопрос: «Вы бы предпочли, чтобы Вас, умирающего, держал за руку врач? Или чтобы Вас врач вылечил, но не держал за руку?»

Хауз объяснил новичку дух своих порядков. Дискуссия закончена.

И точкой в ней является возврат к делу — постановке диагноза.

Переход от темы к теме при работе с командой Хауз исполь-

зует постоянно.

При этом это только его право, право руководителя — определять регламент разговора.

И если кто-то пытается сам изменить тему — Хауз непреклонен.

Форман: — Еще на первом курсе мединститута учат при звуке копыт предполагать «лошади», а не «зебры».

Хауз: — Ты все еще на первом курсе мединститута?

Хауз опять наказывает ироничной шуткой.

Теперь за что?

За мысли и область ближайшего развития, в которых — поиск стандартных решений по правилам.

Хауз работает с нестандартными, сложными случаями. Ему не нужна работа по правилам.

Другие врачи уже так работали с этими пациентами — и ничего не вышло.

Поэтому наказания — за «стандарты», и поощрения — за «нарушение правил».

При поиске истины, конечно...

Форман: — Нет.

Хауз: — Во-первых, ничего нет на результатах компьютерной томографии.

Во-вторых, если это лошадь, то тогда добрый семейный врач в Трентоне уже бы произвел очевидный диагноз и этот случай никогда бы до нас не дошел.

Дифференциальный диагноз, народ. Если это не опухоль, то кто наши подозреваемые? Почему она не могла говорить?

У Хауза можно поучиться некоторым приемам принятия решений.

Например, Хауз использует метод мозгового штурма (с некоторыми отклонениями от «правил», разумеется).

Он выписывает симптомы на доску, иногда — возможные диагнозы.

По мере отказа от версий — вычеркивает их.

Чейз: — Аневризм, сердечный приступ или другой ишемический синдром.

Хауз: — Сделайте ей контрастную магнитно-резонансную томографию.

Опять про принятие решений.

Хауз не ждет единственного идеального решения. Он действует. Быстро.

Он проверяет все возможные варианты, часто рискует, начиная ошибочное лечение, и получая новые симптомы, помогающие обнаружить настоящее заболевание.

При этом Хауз умеет разглядывать картину миру.

А это дает возможность самой мелкой подсказке указать на верное решение.

Каждое дело он доводит до разгадки.

Поэтому растет и глубина его интуиции.

И всегда Хауз оказывается прав, удивляя и раздражая этим окружающих.

Кэмерон: — Болезнь Крейцфельда-Якоба.

Хауз: — Заболевание коровьим бешенством? Бешеная зебра.

Форман: — Энцефалопатия Вернике?

Хауз: — Нет, уровень тиамина в крови был нормальным.

Форман: — Лаборатория в Трентоне могла неверно провести анализ крови. Я предполагаю, что раз люди лгут, то они могут и облажаться.

А это уже реакция приверженного подчиненного (немного с натяжкой, потому что здесь врачи выступают в других ролях — ищущие истину.) Форман помогает строить адекватную картину мира. И при этом принимает дух порядков Хауза.

Хауз: — Проведите анализ крови заново.

| И проведите ей контрастную томографию как можно быстрее.
| Давайте выясним, с какой зеброй мы имеем дело.

Хауз поощряет реакцию Формана: помимо того, что он соглашается с этим аргументом, он смотрит другим глазами на Формана, тепло-одобрительно — и выражение лица Формана меняется.

Это надо увидеть, конечно.

Что настоятельно и рекомендую сделать.

Продолжение следует...

ПИСЬМО 32. УПРАВЛЕНИЕ ПО ДОКТОРУ ХАУЗУ – 2

Если Вы смотрите сериал «Доктор Хауз» и хотите просто получить от этого удовольствие — не читайте дальше.

Потому что дальше я буду извлекать пользу из того, что делает на экране Хауз.

В данной статье — из одного эпизода, где в три хода Хауз ставит шах и мат в одноминутных переговорах.

Предваряя возможные нападки фанатов и просто любителей сериала, сразу хочу заявить, что не претендую на «истинное» понимание Хауза. Это раз.

Разбираю фрагменты с его участием с целью хоть чуть-чуть помочь менеджерам лучше управлять людьми. За счет умения разглядеть и применить те или иные механизмы управления. Это два.

И три — большинство механизмов, которые я вижу в том или ином действии Хауза, уже были мне известны от Владимира Тарасова. Поэтому я использую те понятия и термины, к которым привыкла, сама обучаясь у Тарасова, и обучая других менеджеров, будучи лицензиатом ТШМ.

То есть, можно считать, что для меня сериал «Доктор Хауз» является прекрасным иллюстративным материалом уже известных «теоретических положений».

После такого мини-введения я надеюсь, что одна часть чита-

телей не будет читать дальше, потому что имеет свое особое отношение к сериалу, и не хотела бы его менять. Претензии от фанатов сериала не принимаются по причине того, что я заранее предупредила — не читайте.)

Зато другая часть читателей, которой важен не столько сам сериал, сколько важно хоть чему-то научиться у Хауза, надеюсь, продолжат чтение с удвоенным вниманием.

Ну, поехали.

Фрагмент из второй серии первого сезона.

Пациент, молодой парень, в плохом состоянии.
Диагноз еще не поставлен, и все считают, что он умирает.

Хауз сидит в уличном кафе возле госпиталя с другом и обсуждает этот случай.

Подходят родители парня.

Хауз готов к претензиям... и они (претензии) не заставляют себя ждать.

Что именно происходит?
Давайте разбираться.

| Родители: Как вы можете просто сидеть здесь?

Что означает этот вопрос с точки зрения управленческой борьбы?

Что родители навязывают Хаузу роль «плохого, равнодушного врача».

Если Вам навязывают ненужную роль, что Вы делаете?

Хауз использовал в одноминутном разговоре три стратегии уклонения от ненужной роли.

Стратегия раз: разглядеть в вопросе совсем другую роль, пусть даже абсурдную по сути, и с готовностью ее принять.

Некорректность формулировки претензии дает право не вполне корректно на нее отреагировать.

Например, буквально.

| Хауз: Если я ем стоя, я проливаю.

Хауз выбирает не бороться за роль «хорошего врача», а принимает роль «обедающего человека». А обедают люди обычно сидя.

Одной ироничной фразой он сразу добивается важной цели — показывает, что не собирается принимать на себя роль «плохого врача», не чувствует себя неправым, не собирается краснеть и оправдываться.

И роли он выбирает сам. Навязать ему ненужную и неправомерную роль не получится.

Хотя родители, понятное дело, сейчас находятся под влиянием эмоций, и сразу не остановятся. При этом, заметим, формулировка претензии становится более развернутой и конкретной, но все равно не точной.

| Родители: Наш сын умирает, а вам безразлично?
Мы проходим сквозь ад, а вы ничего не делаете?

Родители продолжают настаивать на роли «плохой доктор». Предъявляют неправомерную этическую претензию.

Если врач не сидит в палате пациента, это не означает, что он ничего не делает. Хауз понимает некорректность претензии, но дает возможность родителям понять это самим.

Хауз применяет вторую стратегию.

| Хауз: Простите, вам надо выпустить пар, я понимаю.

Он опять не спорит, не отбивается от роли «плохой доктор», а занимает другую роль — «психотерапевта».

Человека, который понимает, что родители в ситуации стресса, испытывают сильные отрицательные эмоции.

Но это не роль «плохого доктора», пытающегося доказать, что он «хороший доктор».

Это совсем другая роль.

И родители начинают понимать, что как-то они не попадают в цель своей претензией. И формулировка претензии вновь меняется.

Становится еще более конкретной.

Родители: Не ведите себя снисходительно. Вы ни разу его не провели.

Родители более точной формулировкой претензии показали, что у них неадекватная картина мира, в которой «хороший доктор» тот, кто часто проводит пациента.

А в картине мира Хауза — хороший доктор тот, чьи пациенты выздоравливают.

И Хауз применяет третью стратегию — показывает, чья картина мира здесь более адекватна.

Только на третий раз он занимает роль «врача». «Высококвалифицированного врача, знающего все детали дела». Не обижающегося на родителей за неправомерные этические претензии, в том числе.

Что важно, чтобы не породить новых эмоций с обеих сторон.

Точнее, со стороны родителей — за Хауза мы можем быть спокойны.

Хауз: Давление крови 110/70, шунт открыт, хорошо расположен в правом боковом желудочке мозга, электрокардиограмма показывает нормальный QRS комплекс с глубокими инверсиями волн вдоль лимфотических и перикардиальных вершин. Тесты на функционирование печени дали повышенный показатель, но всего лишь в два раза от нормы. Ах да, он слышит голоса. Идите и поддержите его за руку. Идите, я отнесу ваш поднос.

Важна концовка этой фразы. Хауз на третьем шаге занял роль «хорошего врача».

И далее зафиксировал распределение ролей «профессионал, занимающийся фактами» и «родители, занимающиеся эмоциями» тем, что дал задание родителям — «идите и поддержите его за руку». Т.е. это Ваша работа — проявлять эмоциональные реакции и держать сына за руку. А у врача другие задачи.

За три коротких шага он разрешил часто возникающую ситуацию предъявления неправомерных претензий. Быстро, точно и красиво.

И зафиксировал результат — тоже быстро, точно и красиво.

Родители почувствовали неправомерность своих претензий, поняли что их картина мира была неадекватна, совсем другими глазами (почти благодарными) посмотрели на Хауза — и пошли в палату к сыну.

Это хорошая стратегия для любого менеджера, работающего с претензиями и жалобами клиента.

Только нужно ее отработать филигранно, чтобы не ухудшить ситуацию, не вызвать дополнительных эмоций.

При этом надо помнить, что это стратегия работы с неправомерными претензиями...

Шаг 1. «Отходим в сторону», пропускаем «удар» мимо себя, выбирая себе роль по формальному признаку, если уместно — то с известной долей юмора.

Шаг 2. «Отходим в сторону», выбираем себе роль «понимающего Ваши чувства».

Шаг 3. Демонстрируем, что картина мира адекватна у нас, и неадекватна у предъявляющего претензии. Становимся в нужную нам роль, например, «специалиста».

Шаг 4. Фиксируем сложившиеся после 3 шага нужные нам роли — например, даем указание к действию уже в новых ролях.

Если переложить данную стратегию на язык строения приемов управленческой борьбы, то можно сказать, что шаги 1 и 2 — это захват,

шаг 3 — это сам прием, и
шаг 4 — фиксация.

Умению Хауза «выскальзывать» из навязываемых ему ролей, а также многому другому мы еще поучимся в будущих выпусках.

Приятного просмотра сериала тому, кто еще не видел.

А кто видел — приятного повторного просмотра.

Почему-то мне кажется, что Вам захочется пересмотреть хотя бы этот эпизод.

ПИСЬМО 33. УЧИТЕЛЬ МУЗЫКИ И «РОЛЕВОЙ ТРЕУГОЛЬНИК»

В своей рассылке я постоянно использую такие понятия как «картина мира», «пустое и твердое», «борьба» или «война», «этика войны», «обман — путь войны», «прием управленческой борьбы» и другие подобные «термины».

Ясно, что выпуски рассылки никогда не смогут дать полноценного, структурированного понимания данной концепции (автором которой является В.К.Тарасов) — концепции искусства управленческой борьбы.

Чтобы этот пробел заполнить (в первую очередь для тех, кто не был на семинаре В. Тарасова «Техника перехвата и удержания управления»), я проведу в мае-июне 2009 года курс вебинаров (он-лайн семинаров) «Искусство управленческой борьбы».

Так как среди читателей рассылки много тех, кто уже учился у Тарасова, может возникнуть вопрос — а стоит ли участвовать в курсе вебинаров, если уже был на этом семинаре Тарасова или кого-то из лицензиатов?

На этот вопрос я бы ответила так.

Первое.

Если Вы уверены, что пользы не будет — не участвуйте.

Пользы Вы, действительно, не получите.

Не помню, чья эта фраза, но я с ней солидарна: «Если Вы считаете, что у Вас получится, или если Вы считаете, что у Вас не получится — Вы в обоих случаях окажетесь правы».

Второе.

Если такой уверенности нет, то поделюсь своим опытом.

Я была на семинарах и мастер-классах Тарасова многократно, даже по одной и той же теме. Более того. Многократно читаю одни и те же его книги. И многократно слушаю видео и аудио-курсы. И каждый раз — бах! Что-то, какой-то важный нюанс — как будто первый раз слышу. И сразу становятся понятными какие-то важные вещи.

И так каждый раз. Книги — с 1997 года. Семинары — с 2002 года.

Более того. В курс вебинаров я включила несколько видео-иллюстраций к «теоретическому» материалу, и несколько упражнений на понимание. Этого раньше Вы точно не делали.

Если хотите узнать подробнее (о технологии вебинаров, расписание, условия и пр.) — можно посмотреть <>

Также будет много бесплатных презентаций курса (также онлайн).

Ближайшие — <>

Для участия нужно <>

Теперь перейдем к сегодняшнему выпуску.

С одной стороны, у нас есть что поразглядывать у доктора Хауза.

С другой — есть письмо читателя с двумя вопросами, на которые я довольно давно обещала ответить.

Поэтому отвечу сегодня на первый вопрос, в следующий раз — на второй вопрос, а далее — займемся доктором Хаузом.

Итак, вопросы

1. Можно ли менять роли других людей с помощью инструментов искусства управленческой борьбы?

Например, мой сын (сейчас ему 9) с 5 лет занимается музыкой у одного и того же педагога, но в последнее время я часто стала слышать жалобы, что Саша отказывается заниматься на уроке, хотя домашние задания он исправно делает самостоятельно. Прийдя на урок, я увидела, что мой сын воспринимает педагога, как подружку, а у педагога не хватает опыта или навыков определить роли как Учитель-Ученик. Могу ли я как третье лицо перевести их отношения на уровень Учитель-Ученик?

2. Как быть, когда руководитель ошибся, или отсутствие действий руководителя привело к ошибке подчиненного?

Например, получив информацию об изменении формы отчета, руководитель не передает эту информацию сотруднику или передает не тому, кто за этот вопрос отвечает. В результате отчет не соответствует новым требованиям, это ошибка. Но здесь нет вины подчиненного... Как вести себя в таком случае руководителю?

Попробую ответить на первый вопрос.

Ответ на него для меня не очевиден.

Поэтому буду рассуждать «по ходу» ответа.

Искусство управленческой борьбы — это и есть искусство изменения ролей, своих и других людей. И все инструменты, собственно говоря, на это и «заточены». Поэтому на первое просительное предложение ответ — да, можно.

Давайте разберем пример с сыном. Здесь у нас возникает треугольник. Не любовный, но тоже непростой.

Есть желаемая ролевая пара «учитель музыки — ученик», и есть третье лицо, которое хочет эту ролевую пару создать.

Для начала посмотрим на задачку как на логическую.

Чтобы сложилась и удерживалась пара «учитель музыки —

ученик» необходимы следующие условия: обе стороны **умеют** и **хотят** эти роли исполнять.

Значит, возникает матрица возможных вариантов.

Вероятнее всего, что в данном случае мы имеем следующий вариант:

сторона А (учительница) хочет, но не умеет играть роль «учителя музыки»,

а сторона Б (сын) не хочет, хотя, скорее всего, и умеет (в 9 лет...) эту роль играть.

Вопрос «хотения» — это вопрос мотивации, и может быть каким-то образом создан третьей стороной.

А вот вопрос «умения» — это вопрос посложнее.

Во-первых, нужно время для появления этого самого умения,

а во-вторых, нужно желание над этим умением трудиться.

Думаю, что третье лицо, конечно, может применить какую-нибудь стратагему, чтобы обучить нежелающего учиться, чтобы тот сам не подозревал, что учится, но это сложно и затратно. В данном случае — маловероятно.

При этом третье лицо, к сожалению, не может просто своим присутствием, точнее, исполнением какой-то третьей роли, обеспечить правильные роли у другой пары.

Потому что в этом случае наш треугольник разбивается на три пары:

учитель-ученик;

клиент-исполнитель (например) и

мама-сын (например).

Или еще какие-то другие, но именно ПАРЫ ролей.
А не треугольники.

Зато — если одна сторона очень хорошо играет свою роль,
то вторая начинает тоже играть свою дополнительную роль
вполне себе приемлемо.

Значит, достаточно обеспечить правильное исполнение роли
хотя бы с одной стороны.

И вторая сторона — «подтянется».

Значит, что делать нашему третьему лицу?
У него есть следующие варианты.

1. Со стороной А.

Создать у стороны А **желание учиться** играть роль «учителя
музыки».

И найти способ для стороны А учиться.

Например — самой учить;
найти хорошего учителя (возможно, кого-то из коллег учи-
тельницы),
дать почитать полезную книжку, и др.

Это просто написать, но сложно сделать.

В том смысле, что разговор на эту тему может получиться
с обратным результатом.

Тут маловато информации для более точных решений.

2. Со стороной Б.

Если сын умеет быть хорошим учеником, то достаточно
найти для него мотивацию, чтобы он хотел им быть на уроках
музыки.

Какая может быть мотивация у 9-летнего мальчика быть хорошим учеником на уроках музыки?

Или внутренняя (если он обожает заниматься музыкой и строит большие жизненные планы на эту тему),

или внешняя (если ему приходится заниматься, потому что «мама велела» и т.п.).

Если внутренняя — достаточно показать ему «пряник» поближе:

как хорошо быть известным музыкантом,

как важно быть мастером,

как важен каждый день, каждый урок для этого и пр.

И далее — сын соглашается «учить» учительницу быть «строгой» учительницей, чтобы та хорошо учила и его, и других детей.

А для этого ему просто надо хорошо играть роль «хорошего ученика».

Если внешняя мотивация — значит пригодятся и «пряник», и «кнут».

Технологически разбираете с сыном последствия того, что он уклоняется от роли «ученика».

Вводите правила его поощрений и наказаний по этому поводу, и точно их выполняете.

И заодно сами еще раз подумаете — стоит ли заставлять сына заниматься музыкой, если ему этого не хочется делать.

Может, у него талант в другом направлении?

Ситуация может осложниться, если сын не только не хочет, но и не умеет играть роль «хорошего ученика». Вероятность этого вполне велика.

Хороших учителей не так много, а кто еще может научить быть хорошим учеником? Поэтому есть смысл выяснить это.

Например, организуйте какое-то дело, где Вы будете учителем, а сын — учеником.

Если роль «хорошего ученика» удалась — значит, все ок.

Если нет — или сын не умеет играть эту роль, или Вы в этом деле не были хорошим учителем.

В любом случае, имеет смысл учиться обеим сторонам.

Если Вы дома научите сына быть хорошим учеником (в любом деле!), то дальше «дело техники» — договориться с ним быть хорошим учеником и на музыке. И заодно сами повысите свой класс в игре роли Учителя.

Пожалуй, я бы еще обсудила разницу между ролями «Учитель» (с большой буквы) и «учитель музыки».

Может, вы и сами эту разницу чувствуете? Мне кажется, что в данном случае достаточно роли «учителя музыки».

И вот еще что.

Если сын действительно талантлив в музыкальном отношении и хочет стать Мастером — найдите ему другого учителя. Не тратьте время на социальные эксперименты в этом случае.

Дети растут быстрее, чем учителя становятся Учителями.

А будущему Мастеру нужен не только учитель музыки, но и Учитель.

В следующем выпуске ответ на второй вопрос — об ошибках руководителя.

ПИСЬМО 34. ПРИЗНАВАТЬ ЛИ РУКОВОДИТЕЛЮ СВОИ ОШИБКИ

Хочу напомнить, что начались презентации (бесплатные, онлайн) курса вебинаров «Искусство управленческой борьбы» (регистраруйтесь, участвуйте!), и отвечаю на второй вопрос читательницы рассылки (первый был в прошлом выпуске).

Итак, вопрос такой:

«Как быть, когда руководитель ошибся, или отсутствие действий руководителя привело к ошибке подчиненного? Например, получив информацию об изменении формы отчета, руководитель не передает эту информацию сотруднику или передает не тому, кто за этот вопрос отвечает. В результате отчет не соответствует новым требованиям, это ошибка. Но здесь нет вины подчиненного... Как вести себя в таком случае руководителю?»

Руководитель тоже человек и может ошибаться. Это нормально.

Что делать, когда ошибся — это очень хороший вопрос.

Для начала давайте вспомним, что мы можем действовать от силы, а можем — от слабости.

Значит, мы можем рассказывать подчиненным о своей ошибке — от силы, а можем — от слабости. Сейчас рассмотрим как это происходит в обоих вариантах.

Также мы можем не говорить о своей ошибке — от силы или от слабости. Также рассмотрим оба варианта.

Прежде всего руководителю стоит сказать себе самому

правду: почему я ошибся. Какое мое моральное несовершенство заставило меня ошибиться?

Лень (поленился проверить, уточнить, проконтролировать и пр.). Надежда на авось (или — да ладно, и так сойдет). Гордыня (типа — не царское это дело...). Зависть (уж что-то слишком хорошо у них дела пошли...). Самонадеянность (да стоит мне только захотеть — и я горы сверну). Безответственность (забыл сделать, потому что было все равно).

Список этот, к сожалению, очень длинный. И расшифровки каждого пункта многообразны.

Далее. Как может выглядеть дальнейшее поведение от слабости (как лучше не делать) (намеренно утрированные варианты, в жизни они слабее выражены, но по сути те же):

- Начинаем себя казнить, перед подчиненными извиняемся, оправдываемся, чтобы они нас поняли, не обижались и пр. Авторитет теряем, настроение плохое.

- Делаем вид, что сделали все правильно, «затыкаем рты» всем, кто пытается обсудить эту тему, хотя сами мучаемся, но боимся в этом признаться. Авторитет теряем, настроение плохое.

- Пытаемся свалить вину или ответственность на другого, типа «сам виноват» — в разных вариациях

- Ну и еще какие-то схемы, в результате которых авторитет понижается (подчиненные чувствуют, действует ли руководитель от силы или от слабости — не важно, что именно он делает), настроение плохое.

Вариант действий от силы:

- Сразу после обнаружение ошибки молча быстро ее исправляем, и ничего не обсуждаем (не создаем право обычая обсуждать действия руководителя).

- «На досуге» (или сразу же, если уже есть умение) разбираемся в себе и говорим себе правду — почему мы такую ошибку совершили.

- В какой-то подходящей ситуации (по прошествии времени) вспоминаем этот случай и разбираем его как урок (без

эмоций и оценок «я вот такой плохой» или «я все равно прав»): вот смотрите, ребята, была ситуация, где я вот так поступил и произошла ошибка. А причина в том, что я вот такое несовершенство проявил (поленился, например) и дальше вот такая цепочка.

Т.е. учим подчиненных на примере своей ошибки, разбирая технологически как и что произошло. Без оценок, ярлыков и эмоций. Это учебный материал.

Можно добавлять к уроку иллюстрации подобных причин ошибок у других, в том числе подчиненных. Не как наказание в данном случае, а как учебный материал. Результаты — авторитет растет, настроение хорошее.

Потому что подчиненные понимают: руководитель СИЛЬНЫЙ, он имеет адекватную картину мира, он умеет говорить себе правду, действует от силы, и действует в наших интересах (помогает нам становиться лучше).

Бояться несправедливости с ним не надо — искать крайних он не будет, он знает если сам виноват.

При этом он не вызывает жалость из-за своих ошибок, а вызывает уважение из-за умения понимать их причины и извлекать из них уроки.

В идеале — возникает желание брать с него пример: становиться самому лучше, освобождаясь шаг за шагом от пустого в самом себе.

У меня есть подозрение, что пример подобного поведения есть у доктора Хауза, но я не уверена. Если обнаружу — обязательно опишу все подробно в рассылке. Обещаю.

Что точно можно наблюдать у Хауза на каждом шагу — это действия от силы.

Ну, может, только викодин он глотает «от слабости». (Потому что в сценарии так написали))).

И то — можно об этом рассуждать...

ПИСЬМО 35. «УДАР» ПО КАРТИНЕ МИРА

Сегодня я хотела бы посвятить выпуск своим впечатлениям от участия в мастер-классе для лицензиатов ТШМ, который проводил В.К.Тарасов. Этот мастер-класс был посвящен технологии экспресс-поединков.

А мои впечатления будут касаться не самой технологии, конечно, а будут относиться к полученному мной опыту. Точнее — к небольшим фрагментам этого опыта, потому что за 5 дней событий, дающих повод для осмысления, было слишком много...

Из большого количества возможных тем для размышлений я выбрала одну, которую хотелось бы поразглядывать отдельно. И частью своих размышлений на эту тему я готова с Вами поделиться.

Тема эта — короткий резкий словесный «удар» по картине мира человека, который вызывает растерянность.

Не растерянность перед степенью хамства другого человека, а растерянность перед своей новой картиной мира.

Важно уметь такие «удары» наносить (в ситуации управленческой борьбы, конечно), и уметь такие «удары» держать.

Что же это за «удары»?

Почему они действуют так эффективно?

Как ими овладеть?

Если коротко, то смысл «удара» следующий — одной-двумя точными фразами резко изменить картину мира другого человека. Не обязательно глобально, достаточно в одном, очень узком вопросе.

Когда картина мира резко меняется, то сразу увидеть в ней что-то сложно, поэтому возникает чувство растерянности. А в короткой, мимоходом, «схватке» — растерялся, значит, проиграл.

Особенно, если «бой» произошел при свидетелях. Для зрителей это очевидный критерий проигрыша.

Даже если по сути ты и прав. Но растерялся — значит, не прав. Точка.

И если понять принцип такого «удара» в целом и не сложно, то овладеть искусством нанесения коротких точных «ударов» и защитой от них — это как раз сложно. Для этого необходимо тренироваться, учиться строить полную картину мира и находить в ней неожиданные для противника ракурсы, учиться точно формулировать нужные фразы, учиться создавать у себя чувство правоты, учиться приемам прагматической логики и т. д.

Хорошей «площадкой» для такого обучения могут быть экспресс-поединки. (Начиная с <> я начинаю проводить экспресс-поединки он-лайн по <>, и «большие» управленческие поединки он-лайн по <>. Первое участие — бесплатно).

Теперь приведу несколько примеров.

Три примера — из классики дзен, где можно увидеть когда и как применяются такие «удары».

Наставники дзен учат своих учеников непосредственно выражать свои чувства.

Один мальчик жил неподалеку от монастыря. Он часто встречал Кей-тю, своего сверстника из монастыря, каждый день ходившего на рынок за овощами. И как-то раз он спросил:

— Кейтю, а куда ты идешь?

— Куда ноги несут! — мгновенно последовал ответ.

Мальчик был озадачен, и вечером пришел советоваться к отцу.

— Завтра задай ему тот же вопрос. Он ответит также, а ты тогда спроси: «А если бы у тебя не было ног, куда бы ты шел?» Это заставит его врасплох!

Утром дети встретились снова.

— Куда ты идешь?

— Куда ветер дует, — прозвучал ответ.

Это опять смутило ребенка, и он поведал отцу о неудаче.

— А ты спроси его в следующий раз, куда бы он шел, если бы не было ветра.

Утром мальчик уже поджидал Кейтю с вопросом:

— Куда ты идешь?

— На рынок, за овощами, — незамедлительно ответил Кейтю.

Ученики дзен проводят с учителем не меньше десяти лет, прежде чем они решаются учить других.

Однажды Тэнно, уже прошедший ученичество и ставший учителем, пришёл в гости к Нан Ину.

Шёл дождь, поэтому Тэнно надел деревянные башмаки и взял зонтик.

Поздоровавшись, Нан Ин заметил:

— Ты, я полагаю, оставил башмаки в прихожей. Хотелось бы знать, где сейчас твой зонтик — справа от башмаков или слева?

Замешкавшись, Тэнно не смог ответить сразу. Он осознал, что не воплощает дзен в каждом мгновении. Он стал учеником Нан Ина и проучился ещё шесть лет, чтобы достичь каждого мгновения дзен.

Когда Бандзан шел по рынку, он услышал разговор между покупателем и мясником.

— Дай мне самый лучший кусок мяса, — сказал покупатель.

— Всё, что есть у меня в лавке, — лучшее — ответил мясник. — Ты не сможешь найти кусок мяса, который не был бы самым лучшим.

При этих словах Бандзан обрел просветление.

Глубокий разбор этих историй можно найти в книге В. Тарасова «Русские уроки японских коанов».

Может быть, однажды мы разберем их и в этой рассылке, частично опираясь на разбор В. Тарасова, частично добавляя свое видение. Пока же это просто примеры точных формулировок-«ударов», меняющих картину мира другого человека.

Еще два примера — из ситуаций бизнеса (точнее, две ситуации для экспресс-поединков, думаю, что самых известных для людей, знакомых с книгами В. Тарасова), где можно увидеть, когда умение нанести точный короткий «удар» по картине мира другого человека жизненно необходимо...

Ситуация 1.

Надо срочно сдавать объект. А **бригадир** говорит **руководителю** строительной фирмы, что единственный квалифицированный плиточник Гена слегка пьян, и спрашивает:

«Так что, командир, пусть кладёт плитку?»

Ситуация 2.

Десять часов вечера. Фирма готовится к завтрашней престижной презентации. **Директор** имеет намерение трудиться допоздна со всеми вместе, чтобы морально воодушевить коллектив, — двигает столы, стулья, комплектует материалы. Появляется **жена** с твёрдым намерением увести директора домой. Она обращается к мужу при подчинённых со словами:

«Ты устал, смотри, потный весь. Сейчас же одевайся, здесь есть, кому работать!»

Как бы Вы ответили в этих ситуациях?

На мастер-классе мы искали — и находили! — удачные ответы-удары в течение двух-трех часов, правда, по другим ситуациям.

Глобальная же задача — научиться находить ответ мгновенно. Но для того, чтобы получался экспромт, он должен быть очень хорошо подготовлен. Как говорится, «долгие годы упорных тренировок».

Присылайте Ваши варианты ответов (первую фразу) — я размещу их в следующих выпусках — для обмена опытом.

А кто готов попробовать свои силы в экспресс-поединках он-лайн — записывайтесь, и готовьтесь!

Технология коротко следующая: вы ведете диалог с оппонентом по ситуации такого типа в течение 1.5 минут.

Далее судьи решают, кого бы из двух игроков они направили вместо себя на переговоры и почему.

Далее арбитр комментирует ошибки игроков.

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 36. ПЕРЕГОВОРЫ «ПОД МИКРОСКОПОМ»

В прошлом выпуске я разместила тексты двух ситуаций для экспресс-поединков и предложила подумать над возможными ответами.

Мне уже пришло несколько (не много, но больше одного))) ответов, и я задумалась над технологией совместной работы над подобного рода обсуждениями.

Самый простой способ — это форум. Скоро он появится на моем сайте, правда, доступен будет только зарегистрированным пользователям.

А пока сайт «реконструируется» под эти и некоторые другие задачи, я решила провести эксперимент с дискуссионным листом <> — и открыла новый лист «Переговоры «под микроскопом».

У меня есть не самый радужный прогноз по поводу судьбы этого дискуссионного листа.

С одной стороны, мне известен успешный опыт закрытой конференции такого плана. Правда, по другой теме и с другим техническим решением (хотя и похожим по сути).

С другой стороны, я специально походила по архивам разных дискуссионных листов, и не нашла ни одного (может быть, мало «ходила») активно работающего.

Несмотря на некоторый пессимизм по отношению к соб-

ственному эксперименту, я решила этот эксперимент все-таки провести.

Как же еще иначе может формироваться адекватная картина мира, как не через ряд экспериментов... как удачных, так и неудачных.

Мы ведь с Вами уже немного умеем радоваться неудаче? Если нет — обязательно напишу об этом пару-тройку специальных выпусков.

Возможно, мой пессимизм окажется неуместен, а совместный письменный он-лайн разбор и анализ ситуаций и проведенных по ним переговоров (пусть даже игровых), наоборот, окажется очень востребован и полезен.

Точнее, технология такого анализа окажется удобной, а лень аудитории окажется ниже ожидаемого уровня...)

Итак, в чем суть эксперимента.

Я открыла новый дискуссионный лист «Переговоры под микроскопом». Конечно же, приглашаю Вас на него подписаться (если сразу готовы — то это здесь <>).

Какова особенность дискуссионного листа по сравнению с обычной рассылкой?

1. В лист могут писать все подписчики.

Или через архив листа на сайте <>, или сразу ответом — по электронной почте. (Правда, сначала все письма пре-модерируются, т.е. я проверяю их, на всякий случай).

2. Вы получаете каждый раз письмо по мейлу, когда в листе появляется новая запись — мое письмо или «пропущенное» мною письмо кого-то из подписчиков.

3. Тематика листа строго ограничена — новая тема посвящается конкретной экспресс или управленческой ситуации, и далее идет обсуждение именно этой ситуации «внутри» темы.

Похоже на форум, но есть отличия. (Больше похоже на «группы» в Гугле).

Сейчас в листе открыты темы по двум экспресс-ситуациям, описанным в прошлом выпуске.

Там же выложены уже пришедшие предложения (и будут выложены те, которые еще придут).

А также будут выкладываться ситуации для он-лайн поединков.

Ситуации для экспресс-поединков уже выложены.

Ситуация для управленческих поединков — «Новый коллектив» — выкладываю для обсуждения.

На первый раз продублирую текст ситуации и здесь (в завершении выпуска).

Кто готов принять участие в эксперименте по использованию дискуссионного листа — милости прошу (подписаться можно здесь — <>).

Для остальных — буду иногда коротко рассказывать о ходе эксперимента.

Итак, ситуация для он-лайн поединков <> (мы с ней уже как-то встречались...)

Ситуация 01. Новый коллектив

Менеджер компании «Альфа» Виктор работает в компании более 6 лет. За это время у него сложились хорошие отношения и с коллегами, и с руководителями. Виктор был сильно удивлён, когда на одной из планёрок ему объявили о назначении его на должность руководителя группы. С тех пор в подчинении у Виктора оказалось 6 человек, которых он отлично знал и с некоторыми даже сложились крепкие дружеские отношения.

Сотрудники группы были рады смене руководителя, тем более что у двух опытных **коммерсантов Дмитрия и Александра** отношения с бывшим руководителем были напряжённые, дело даже доходило до откровенных конфликтов. Виктор, приступив к исполнению обязанностей на новой должности, произвёл некоторые перестановки в группе. Заместителем он назначил своего подчиненного и по совместительству друга — Дмитрия, который, не смотря на разногласия с бывшим руководителем, был коммерсантом со стажем. С момента нового назначения в адрес Виктора со стороны менеджеров группы начали поступать частые просьбы об отсутствии на рабочем месте для решения личных вопросов. Ситуация начала выходить из-под контроля руководителя группы.

Дело дошло до того, что коммерсант Александр неоднократно самовольно уходил с рабочего места без объяснения причин, поставив руководителя Виктора перед фактом. Коммерсант Дмитрий, так же злоупотребляя доверием к себе, использовал любую возможность для отсутствия на рабочем месте. Более того, являясь заместителем руководителя группы, он не оказывал ему поддержку в рабочих вопросах и даже, наоборот, оспаривал все его действия и выносил на обсуждение с другими коммерсантами в группе. Виктор, понимая, что его подчиненные не воспринимают его всерьёз как руководителя, намерен разобратся в данной ситуации.

Роли и интересы:

Виктор — добиться соблюдения порядка, дисциплины и субординации в группе. Рассмотреть варианты о замене заместителя на нового. Свести к минимуму отрыв коммерсантов от работы и добиться повышения производительности труда. Попытаться сохранить хорошие отношения с подчиненными.

Дмитрий — сохранить позицию заместителя. Сгладить возникший конфликт, оставить всё как было ранее.

Александр — занизить серьёзность допущенного проступка. Восстановить доверие руководителя и продолжать пользоваться им в своих интересах.

И еще раз приглашаю всех участвовать в:
<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 37. ДОЛЯ В ДЕЛЕ

В начале выпуска хочу сообщить, что эксперимент с дискуссионным листом «Переговоры под микроскопом» в стадии обдумывания первых результатов.

Идея, какую технологию применить, чтобы пользоваться дискуссионным листом было удобно, появилась. Правда, додумать и реализовать ее пока просто не хватает времени. В основном в связи с работой по кардинальному изменению своего сайта. А именно — сайт переведен на современный «движок» для того, чтобы превратиться в площадку для полноценной интернет-школы. Довольно много времени уходит на освоение технической стороны, обдумывания бизнес-логики сайта и наполнение материалом.

В целом, на сайте будет (и уже частично есть) три основных раздела — <вырезана орг. информация>

Поэтому дискуссионный лист «Переговоры под микроскопом» временно остался вне зоны моего внимания, но я о нем помню, и хочу поблагодарить всех подписчиков, принявших участие в обсуждениях опубликованных диалогов. Мы получили с Вами ценный опыт, который обязательно используем в будущем.

Основное сообщение этого выпуска — это ситуация, которую завтра мы будем разыгрывать на управленческих поединках онлайн.

Завтра, <> по московскому времени, приглашаю всех (пока БЕСПЛАТНО) принять участие в он-лайн поединках.

<вырезана орг. информация>

Даже если ни разу не участвовали — ничего страшного. Приходите — посмотрите, а может, и поучаствуете. Вам понадобится <>.

Ситуация для поединков <> следующая:

Ситуация 03. Доля в деле

Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. **Акционер Альфы** понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его отпускать.

Акционер предлагает директору остаться за более высокие оклад и процент от прибыли, но не готов делиться долей в бизнесе.

Партнер акционера (не принимавший непосредственного участия в управлении) не хочет делиться долей и предлагает ему сменить директора.

Роли и интересы:

Директор — уйти, организовав свой бизнес, остаться в хороших отношениях с акционером и его партнерами, в крайнем случае, остаться за долю 25% в бизнесе фирмы Альфа.

Акционер — удерживать директора, не делиться долей, сохранить растущий бизнес.

Клиент — хочет работать с директором, но и остаться в хороших отношениях с фирмой Альфа.

Партнер акционера — не делиться долей, не создавая прецедента для других директоров холдинга, при необходимости сменить директора.

Сейчас обсуждать ситуацию не буду — оставляю вам простор для творчества.

А после того, как пройдут поединки по этой ситуации — то можно будет и пообсуждать, и поразглядывать.

Под микроскопом.

Да, и еще сообщение — для москвичей и тех, для кого добраться до Москвы не проблема:

30 мая состоится Весенний Кубок Москвы по управленческой борьбе, уже традиционный отборочный турнир Федерации управленческой борьбы на участие в Чемпионате России.

Я планирую быть судьей. Приходите — должно быть интересно.

Как попасть?

<вырезана орг. информация>

и приезжаете получить удовольствие от напряженной интеллектуальной работы в течение последней субботы весны)

До встречи он-лайн или на турнире.

ПИСЬМО 38. РУССКИЕ УРОКИ ЯПОНСКИХ КОАНОВ

Пока я готовлю материал по ситуации «Доля в деле», решила выслать Вам другую, уже написанную, статью.

Точнее, не совсем статью. Сейчас расскажу подробнее.

Недавно (в конце 2008 года) вышла новая книга В.К.Тарасова «Русские уроки японских коанов», в которой автор разглядывает классические истории дзен, уделяя внимание мельчайшим нюансам человеческого поведения, и извлекая из увиденного массу актуальных для русского менеджера уроков.

В конце книги Владимир Константинович предлагает своеобразное домашнее задание — попробовать самим разобрать еще один коан. Как Вы, наверное, уже догадались, я это задание выполнила — и написала свой разбор.

Сейчас я, правда, уже пишу к нему дополнение — ну когда напишу, то еще и дополнение вышло.

Кстати, вы тоже можете, прочитав книгу, попробовать написать свой — и отправить его В. Тарасову.

Сейчас на сайте ТШМ уже размещено несколько разборов читателей (в том числе и мой), будет интересно увидеть и прочитать еще и ваш...

Итак, вот сам коан — и мой разбор.

Когда Эсюн, дзенской учительнице, было за шестьдесят, и она была близка к тому, чтобы покинуть этот мир, она попросила нескольких монахов сложить во дворе дрова.

Решительно усевшись в центре погребального костра, она подожгла его с краю.

— О, монахиня! — закричал один монах. — Горячо ли тебе там?

— Только такому глупцу как ты есть до этого дело, — ответила Эсюн.

Пламя поднялось вверх, и она умерла.

С Эсюн мы уже встречались — в истории с любовной запиской.

Тогда она была еще молода и училась медитации вместе с группой мужчин.

И уже тогда она столкнулась со сложностями пребывания женщины в роли монаха.

И уже тогда обнаружила способности к нестандартным управленческим решениям...

Теперь Эсюн за 60.

Она дзенская учительница.

И она понимает, что близка к тому, чтобы покинуть этот мир.

А значит — и завершить свой Путь, осознанно выбранный еще в юности и длившийся несколько десятилетий.

Непросто стать учителем дзен.

Надо пройти неблизкий путь, чтобы научиться видеть суть вещей.

А стать учительницей — еще сложнее.

Потому что в любом обществе есть определенные стереотипы.

Например, что не женское это дело — заниматься мудростью.

И женщине надо сделать не только то же самое, что и мужчине, но и еще чуть-чуть.

Чтобы сомнений ни у кого не было — эта женщина, как исключение, может быть мастером.

Поэтому для того, чтобы достичь признания своего мастерства в «неженском» деле, женщине приходится быть на голову, ну или хотя бы на полголовы выше своих коллег-мужчин.

И тогда их будут ценить примерно одинаково.

УРОК. Если мастером в «неженском» деле становится женщина —

она должна обладать большим мастерством, чем мужчины, чтобы преодолеть существующие стереотипы.

Но сложно не только стать, но и быть учительницей дзен.

Учитель — это тот, у кого есть ученики.

Как мы видим, Эсюн жила в монастыре, раз ее окружали монахи.

Учиться дзен в монастырь обычно приходили мужчины, выбирающие быть монахами.

Если у мужчины-монаха есть выбор — у кого учиться, у мужчины или у женщины, какой выбор он сделает при прочих равных условиях?

Вероятность того, что мужчина-монах решит учиться у женщины, выше.

Значит, либо у монахов не было выбора, либо Эсюн должна была каждый день показывать, что ее понимание дзен таково, что стоит учиться в первую очередь у нее.

Несмотря на то, что она женщина.

И эта завышенная планка требований к себе, к своему уровню мастерства стала для Эсюн привычной.

Привычной стала и необходимость каждый день доказывать свое право быть Учителем.

Итак, раз Эсюн стала учительницей и все еще была ею после шестидесяти — значит, она точно была Мастером.

Но и женщины, и мужчины не вечно находятся в этом мире. Приходят и уходят.

Просто кто-то делает это случайно, а кто-то — даже этим процессом может руководить, самостоятельно выбирая, как и когда покинуть этот мир.

Ясно, что Эсюн привыкла сама управлять своей жизнью. Какой ей быть. Когда ей завершиться. В какой момент.

Это важно — уйти не случайно. А в нужный момент. Чтобы жизнь получилась целостной. Завершенной. Стала произведением искусства. А не оборванной. И значит — несчастливой.

УРОК. Относитесь к своей жизни как к произведению искусства.

Создавайте ее сами — ежедневно, ежеминутно, ежесекундно.

Каждое мгновение — это кусочек жизни, часть произведения искусства, которое ни исправить, ни изменить нельзя.

Можно только добавлять все новые и новые части.

Для того, чтобы рано или поздно это произведение стало единым целым, куда уже ничего не добавишь.

И вот Эсюн делает последний штрих, завершает произведение искусства под названием «жизнь Эсюн».

И руководит этим процессом, конечно же, сама.

А какова альтернатива?

Если ты уйдешь из жизни не по собственному сценарию, а как придется, случайно?

Неизвестно, где тебя встретит последнее мгновение. Будешь ли ты к нему готов.

И что другие люди сделают с тобой после этого...

С твоим телом.

С твоим имиджем.

Как «упакуют» твой уход?

Завершат ли они дело так, чтобы в воспоминаниях других людей ты остался тем, кем хотел бы остаться.

В случае с Эсюн — видимо, важно было не выходить из роли Учителя и в момент смерти.

Особенно в момент смерти.

Чтобы никто не смог после ее ухода оспорить правомерность ее пребывания в роли Учителя, а значит, в том числе — и оспорить успехи и репутацию ее учеников...

Если пустить процесс ухода на самотек, то мало того, что потеряешь контроль над своей жизнью, точнее над ее следом...

Еще и другим людям доставишь массу хлопот.

И уже из роли Учителя невольно переместишься в роль «захороняемого тела».

Другим придется тебя выносить, одевать, сажать на костер, или еще что-то делать...

Да еще плакать, небось, начнут.

Не все, возможно. Кто-то, может быть, и совсем наоборот.

Только ты это уже не проконтролируешь.

А плакать о тебе, когда ты сам садишься на костер — наверное, глупо.

Итак, Эсюн решительно (а как еще?) уселась в центре костра.

О чем думает Эсюн в этот момент.

Наверное, о том, какой получилась ее жизнь.

Уже почти можно увидеть ее целиком.

Вот она уже почти готова.

Можно любоваться результатом.

Созерцать...

Или она смотрит в будущее — что ее ждет после завершения этой жизни.

Какое-то представление об этом у Эсюн наверняка было.

Неважно — какое именно.

Важно, что точно есть о чем подумать в последние моменты жизни, когда уже сидишь на костре.

Более важным, чем температура самого костра.

А тут вдруг вопрос.

Давайте на вопрос посмотрим, и на этого монаха.

На ваших глазах человек производит странное действие.

Хоть и не невозможное в рядах монахов, но все-таки не ежедневное...

Садится на костер, который сам и поджигает.

Уходит из жизни.

И хочется как-то уделить внимание этому человеку, поддержать, пообщаться.

Не очень понятно, о чем, и как. Но хочется.

Ну вот, повод на поверхности — поинтересоваться как ей там.

Не жарко ли.

Из серии — как дела? Как добрались? Не жарко ли вам там, на костре?

Но, к сожалению, вопрос из вежливого проявления внимания превратился в глупость.

УРОК. Иногда хочется сказать человеку что-нибудь, поговорить с ним, но уместной темы или нужных слов не находишь.

И тогда либо молчишь, либо говоришь или спрашиваешь глупости.

Уж лучше молчать.

Либо могла быть другая мотивация для вопроса, но с таким же результирующим диагнозом.

Происходит что-то интересное. Непонятное.
И реально интересно — а как вот это, как вот то.

Когда человеку сделали операцию — любопытно посмотреть на шрам.

Узнать — а что ты чувствовал.

А вдруг мне тоже такое предстоит? А страшно? Как это будет?

То, что другому сейчас неактуально удовлетворять ваше любопытство —
это в голову не приходит.

УРОК. Иногда с другими людьми происходят вещи, нам неизвестные.

И любопытство может подтолкнуть к некорректным в данной ситуации вопросам.

**Прежде чем задавать их, стоит подумать —
а доставит ли удовольствие другому человеку отвечать
на эти вопросы?**

Монах примеряет ситуацию «на себя».

Думает, что раз огонь горячий, то ему бы было горячо.

Ему не приходит в голову, что человек, который управляет
сам своей жизнью,
уж умеет управлять своими ощущениями.

И если не захочет чувствовать огонь — не почувствует.

И глупо даже спрашивать об этом.

И не только глупо (ответ очевиден), но и вредно и опасно.

Вспомним про желтую обезьяну, про которую нельзя думать.

Предположим.

Человек волнуется и пытается справиться с волнением.

У него немного получается, он отвлекается на другую задачу,
и уже не ощущает волнения.

И тут ему вслед звучит запоздалое —

не волнуйся,

он вспоминает, что волновался,

вспоминает — как это, волноваться, и

волнение возвращается.

Если Эсюн приняла решение не чувствовать огня, то она про
него и не думает.

А тут вопрос — горячо ли.

Независимо от воли в мозг поступает вопрос, подсознание
начинает думать — горячо ли,

и может так произойти, что включатся выключенные волей Эсюн ощущения, и действительно станет горячо.

Даже если до этого и не было горячо.

**УРОК. Выбирая тему разговора или вопрос, останавливайтесь на том,
что человек хотел бы думать, чувствовать, ощущать.**

**Не привлекайте словами его внимание и подсознание на дискомфортные состояния,
от которых он хотел бы избавиться.**

Теперь с ответом.

Ответом Учителя.

Потому что мы уже выяснили, что при жизни Эсюн была Учителем, и дорожила этой ролью.

И последние слова точно должны быть словами Учителя.

Чтобы ни у кого не осталось и тени сомнения, кем Эсюн была в жизни.

Обычно ответ Учителя имеет «краткосрочную» и «долгосрочную» часть.

Первая часть проста и понятна — это ответ монаху, который из ложной вежливости или любопытства поинтересовался отношением Эсюн к температуре костра.

Не ответить было бы неправильно —

нашлись бы люди, которые сказали:

«Вот, Эсюн не смогла ответить, поэтому не была Учителем на самом деле...».

Ответить — «Горячо или нет» —

это ответ справочного бюро, а не Учителя.

Указать на неуместность и неактуальность вопроса — это уже неплохой ответ. Ответ для данного монаха.

Но если бы этот ответ был дан только монаху — вряд ли история донесла через столетия этот рассказ до нас.

Значит, ответ важен и всем остальным.
А чем именно?

До чего должно быть дело в этой жизни,
включая момент ухода из нее,
чтобы не быть глупцом, как этот монах?

Вот этот вопрос интересен как «долгосрочная» часть ответа
Эсюн.

Есть ли ответ на данный вопрос?

Видимо, жизнь и дана человеку для того,
чтобы искать ответ на этот вопрос.

До тех пор, пока не придет пора уходить.
Тогда ответ станет ясен сам по себе.
Но только тогда.
Спасибо, Эсюн.

До чего должно быть дело в этой жизни?

Мы в жизни чаще всего являемся такими же глупцами,
как монах, интересующийся у Эсюн, горячо ли ей на костре.
И обращаем внимание на Неважное.

Так до чего должно быть дело? Что важно?

Чтобы не быть глупцом.

Или чтобы тебе, как Эсюн, через много сотен лет
кто-нибудь сказал — спасибо...

УРОК. До чего должно быть дело в этой жизни?

*С уважением и
благодарностью ко всем Учителям.*

ПИСЬМО 39. ЭТИЧНО ЛИ «УВОДИТЬ» КЛИЕНТОВ?

Как и обещала, сегодня поразглядываем некоторые аспекты ситуации «Доля в деле», и на примере одного из сыгранных недавно диалогов посмотрим на тему этичности «увода» увольняющимся сотрудником (директором или менеджером — неважно) клиентов из фирмы.

Тема и актуальная, и сложная. Попробуем в ней разобраться. Да, и напомним, что играем мы по технологии управленческих поединков В. Тарасова.

Итак, еще раз перед Вами текст ситуации. Далее — несколько предварительных замечаний и сыгранный диалог между «Директором» и «Акционером» с комментариями «по ходу дела»...

Ситуация «Доля в деле».

Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. Акционер Альфы понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его отпускать.

Акционер предлагает **директору** остаться за более высокие оклад и процент от прибыли, но не готов делиться долей в бизнесе.

Партнер акционера (не принимавший непосредственного участия в управлении) не хочет делиться долей и предлагает ему сменить директора.

Роли и интересы:

— **Директор** — уйти, организовав свой бизнес, остаться в хороших отношениях с акционером и его партнерами, в крайнем случае, остаться за долю 25% в бизнесе фирмы Альфа.

— **Акционер** — удержать директора, не делиться долей, сохранить растущий бизнес.

- **Клиент** — хочет работать с директором, но и остаться в хороших отношениях с фирмой Альфа.
- **Партнер акционера** — не делиться долей, не создавая прецедента для других директоров холдинга, при необходимости сменить директора.

Сыгранный далее диалог происходил не совсем «с чистого листа».

Перед поединком мы выполняли определенные упражнения (тренировались в выяснении картины мира другой стороны, ставили мини-цель на раунд — изменить картину мира другой стороны в каком-то конкретном вопросе и др.), которые некоторым образом повлияли на содержание диалога. Это не так важно, но все же.

В данном случае принципиальная разница в картинах мира двух участников заключается в вопросе этичности ухода клиентов из фирмы.

Действительно, можно ли однозначно, во всех 100% случаев утверждать, что если вслед за сотрудником уходят и клиенты — это всегда, во всех 100% неэтично со стороны уволившегося?

Давайте рассмотрим крайние полюса, а затем попытаемся выделить тот критерий, который и проведет грань между этичным и неэтичным поведением в данном вопросе.

Итак, если уволился менеджер по продажам, например, который проработал в компании три месяца и привлек за это время пару клиентов; клиентская база — это несколько тысяч записей в электронном виде.

И этот менеджер скопировал этот список и унес с собой в другую фирму, где еще и денег за это попросил.

Это 100% воровство, и неэтичность данного шага, думаю, ни у кого не вызывает сомнения.

Ну и еще добавим, чтобы уж наверняка — этого менеджера никто в компании не обманывал, все свои обязательства компания выполняла.

Ну теперь уж точно менеджер повел себя неэтично.

Другой полюс.

Специалист, который оказывает какие-то услуги клиентам, иногда переходит из фирмы в фирму по каким-то объективным причинам.

Он вместе с собой «носит» всех своих клиентов, которые привыкли, что именно этот специалист оказывает им услуги персонально, независимо от фирмы, в которой он на данный момент работает.

Ну, например, парикмахер...

При устройстве на работу этот специалист заранее сообщает, что это его клиенты, и если он перейдет в другую фирму, то эти клиенты уйдут за ним.

Новых клиентов ему фирма не «подбрасывает», он сам лично расширяет клиентскую базу, в основном, «по рекомендациям».

Здесь уверенно сказать, что специалист поступит неэтично, уйдя в другую фирму вместе с этими клиентами, сложновато.

Более того, данную логику довели до своего логического завершения некоторые западные риэлторские компании, которые рассматривают своими клиентами именно этих специалистов, агентов, риэлторов, чьи клиентские базы по договоренности являются собственностью именно самих агентов, а не фирмы.

При этом не фирма платит агенту комиссионные, а агенты платят фирме за предоставляемые ему фирмой услуги, помогающие ему вести свой бизнес по работе со своей клиентской базой.

Конечно, большинство компаний не может принять такую схему работы, и скорее всего, находится где-то между этими вариантами.

И картины мира разных сторон по поводу этичности того или иного поведения, связанного с клиентской базой, также могут отличаться.

Как и случилось с участниками нашего диалога.

А почему важно — считает ли этичным свое поведение человек?

Обычно нормальный человек хочет считать себя хорошим, порядочным человеком. И если он намеревается совершить нечто, то в своей картине мира предварительно должен обустроить этичность данного шага.

И с уводом клиентов в том числе.

Поэтому если заранее просто с человеком побеседовать на эту тему — то многое можно понять: площадку для каких своих возможных действий человек подготавливает.

Например, уволился кто-то в отделе — ну чем не повод обсудить с оставшимися (один на один в том числе), как они оценивают его поведение.

Если слишком эмоционально осуждают какой-то момент — значит, эту тему стоит покопать поглубже.

Интересно, как возникла у человека такая картина мира. А зная это, можно найти пустое в этой части картины мира, и пока не поздно, постараться эту картину мира изменить.

Не факт, что получится, конечно. Но шанс всегда есть.

Давайте посмотрим, какие «мелочи» в предварительной беседе участников, когда они просто выясняли картину мира друг друга, уже указывали на разницу в их картинах мира в части клиентской базы, а затем перейдем непосредственно к диалогу раунда.

«Директор»: ... За 15 лет работы в фирме мною создана клиентская база, которая составляет 80% от общей клиентской базы фирмы...

Чувствуете?

Директор уже разделяет клиентскую базу фирмы на «свою» и «общую».

Сейчас даже не будем говорить о том, что директор должен был работать директором, а не продавцом или менеджером по привлечению клиентов.

Даже если бизнес и таков, что клиентов не много, и они такого уровня, что как раз директора их и привлекают. Все равно — это твои обязанности как директора обеспечить наличие клиентской базы в компании. Хочешь — сам собирай, хочешь — нанимай нужных для этого людей.

Клиенты не становятся «твоими» только потому, что ты лично их привел в компанию, а не твой менеджер по продажам.

Ведь менеджера по продажам ты как директор не наделяешь особыми правами на тех клиентов, которых он привел?

И если менеджер увольняется, не «заворачиваешь» их ему с собой — вот, не забудьте, ваши клиенты?

А в чем же разница между вами?

Никакой разницы в этом вопросе нет.

Дальше — больше.

«Директор»: Поскольку все клиенты были приведены мною лично в фирму, надеюсь, что Вы, также как и я, считаете абсолютно этичным, что я предложу им обслуживаться в фирме Бетта на тех же условиях (но не лучших условиях), что и в фирме Альфа?

«Акционер»: Я не согласна, что все клиенты были приведены лично Вами, и я не считаю это этичным в связи с тем, что Вы работали в этой фирме и получали зарплату за свою деятельность. Я буду расценивать это как воровство.

Вот директор открыто заявляет свою позицию, а именно: я считаю этичным предложить клиентам уйти со мной, поскольку это я лично привел их в компанию. Типичная аргументация, согласны?

Интересно, что ощущение, что не все так гладко, у директора все же есть, иначе зачем ему сюда добавлять уточнение об условиях такого предложения.

Получается, что если я предложу клиентам условия лучше,

чем были — то я поступлю неэтично. А если такие же — то этично. Так это или нет?

Думаю, что это просто попытка спрятать неэтичность ситуации вообще.

А предложить условия лучше — это основной закон конкуренции.

Вот использовать служебное положение неэтично. В том числе предлагать клиентам уйти в другую фирму, еще будучи директором этой самой фирмы.

А вот честно конкурировать — этично.

И если через какое-то время новая фирма стала бы так замечательно работать, предлагать всем клиентам лучшие условия — то клиенты сами бы пришли.

И тут уже либо есть договоренность (в том или ином виде), что новая фирма не имеет права обслуживать этих клиентов (т.е. должна им прямо так и сказать — дорогие клиенты, вот 12 месяцев мы Вас не сможем обслужить, потому что так договорились с фирмой Альфа, а вот через 12 месяцев — пожалуйста).

Либо такой договоренности нет (желание одной из сторон создать имидж такой договоренности задним числом не считается) — и клиентов можно начинать обслуживать сразу же...

Но не договариваться заранее о переходе, да еще и используя служебное положение. Аргументация для этичности данной позиции должна быть совсем другая. Не такая: клиенты мои, а не фирмы, что хочу, то и делаю. Это не так.

Директор выполнял свои обязанности и получал за это зарплату. И приведенные им клиенты — это клиенты фирмы. Никаких прав на них директор не имеет.

Акционер это и говорит директору. Правда, видимо, он тоже не до конца уверен в своей позиции, потому что на всякий случай еще и оспаривает сам факт того, что это директор привел клиентов.

Зачем оспаривать это? Если любой клиент фирмы — это клиент именно фирмы, то какая разница, привел их директор или кто-то другой? Абсолютно никакой.

Более сильной как раз и была бы позиция: дорогой директор, да хоть все 100% клиентов ты привел в компанию, работая по совместительству продавцом, какая разница? Это клиенты фирмы.

Клиентская база — это собственность фирмы. За ее организацию все участники процесса уже получили свое вознаграждение и не имеют к этой собственности никакого отношения.

И если ты этого не понимаешь, то тебе не только рановато собственником становиться, а еще и не факт, что ты у нас директором останешься с такой позицией, если даже передумаешь уходить.

А какая аргументация могла бы быть у директора?

Прямо противоположная, а именно: дорогой акционер, спасибо за доверие управлять Вашей собственностью, я теперь решил тоже заняться бизнесом, и обещаю, что буду корректен и дальше по отношению к Вам и Вашей собственности.

А именно — я ни одного клиента не буду агитировать перейти в нашу фирму. Это Ваши клиенты, и сомнений тут нет никаких.

При этом, если мне удастся построить бизнес так, что качество услуг станет лучше, чем сейчас мы смогли сделать здесь, и эти клиенты захотят сами обслуживаться у меня — как мы с Вами договоримся поступать?

Если я им просто скажу, что это неправильно — они могут уйти и от нас, и от Вас. Клиенты имеют право выбирать, и этого права мы их лишить не сможем. Ну и т. д.

Согласитесь, это другая позиция — не я имею право на клиентов фирмы, а клиенты имеют право выбирать.

И тут спорить сложно — ведь клиент может сам прийти? Может. Что тогда с ним делать?

И тут, например, можно договориться выгодно для обеих сторон — например, в течение какого-то времени делиться небольшим процентом от таких ситуаций.

Если мы клиента «вернули» Вам обратно — Вы с нами поделитесь.

Если не получилось «вернуть», клиент у нас остался — мы с Вами поделимся.

Понятно, что сейчас мы обсуждаем варианты отсутствия «войны» по этому вопросу. Если уж борьба все же начнется — тогда и этика другая появится, военная. И совсем другие задачи и методы.

А пока задача — удержаться от борьбы и сохранить мир в вопросе клиентской базы.

И кстати, что делать, если мы практически не конкурентами будем — у нас будут разные товары или услуги?

Клиентскую базу без спроса взять все равно неэтично — это воровство, обман, а значит — война.

А вот попросить разрешения пользоваться базой и делиться доходом от нее — почему бы и нет? Это лучше, чем война.

Давайте в этом убедимся, понаблюдав за диалогом «Директора» и «Акционера» с разными картинками мира по поводу этичности ввода клиентов.

ДИАЛОГ.

Директор. В предыдущем нашем разговоре прозвучало, что в случае, если я открою фирму, и клиенты, которые обслуживались до 1 июня у Вас, начнут обслуживаться у нас, Вы по поводу этого будете подавать в суд. Скажите, с какой целью будет открыто судебное разбирательство?

Акционер. Ой, понимаешь, я даже не думаю, что такие радикальные методы потребуются. Я думаю, что мы с тобой разберемся другими способами.

Директор. Ну, то есть Вы считаете, что Вам не надо в суд подавать. Не считаете это также целесообразным, если я открою фирму, и некоторые клиенты перейдут обслуживаться в фирму Бетта.

Акционер. Знаешь, я буду расценивать переход клиентов, которых ты нашла во время оплачиваемой деятельности в моей компании в твою новую компанию как воровство клиентов. И я буду принимать меры. Будет это судебное разбирательство или будет что-то другое — я тебе пока не скажу. Если возьмешь на себя смелость начать такую войну — ну ты увидишь, чем все это закончится.

Директор. Во-первых, я не считаю, что открытие моей фирмы — это есть война.

Акционер. Открытие — нет. А воровство клиентов — да.

Директор. Нельзя назвать воровством клиентов тот факт, что у них закончился контракт в Вашей фирме, и они имеют право заключать контракты совсем в других фирмах.

Акционер. Клиенты имеют право, ты не имеешь права...

Директор. На самом деле... В смысле?

Акционер. Ну ты свой трудовой договор помнишь? Ты вообще помнишь внутренние документы в нашей фирме? Все подписки о конфиденциальности, о порядке работы с клиентами? О том, что в течение трех лет ты не имеешь права их привлекать?

Вот здесь Акционер начал двигаться чуть-чуть мимо цели.

Директор не имеет права уводить клиентов не только потому, что в трудовом договоре так записано. Хотя это хороший аргумент.

Но в данном случае он скорее показывает, что Акционер не очень уверен в своей позиции на этическом уровне, раз сразу скатился на юридическую плоскость.

Получается, что отсутствие права продиктовано лишь строкой в документе? А если бы в контракте не записали — то было бы все в порядке?

Все-таки надо эти вещи более четко разделить — и на этическом уровне ты не имеешь права, да еще и на юридическом уровне мы это закрепили, учитывая общий уровень этики в стране.

Директор. Этот вопрос я бы сейчас не хотела обсуждать. Я бы хотела обсудить вопрос судебного разбирательства. Вот, предположим, Вы подаете в суд. На что Вы подаете в суд? Какие претензии Вы фирме Бетта можете предъявить или лично мне?

Акционер. Ну что ты ко мне пристала с этим судебным разбирательством?

А вот теперь-то и можно было бы развивать свои юридические аргументы. Вот, собственно, и будет что предъявить — нарушение условий контракта.

Этические претензии в суд не предъявишь (ну или очень сложно это сделать), а тут есть контракт, условия которого директор нарушил. Все ясно.

Тем более, что чувствуется, что как раз суда Директор и опасается...

Директор. Ну потому что Вы угрожаете мне судом...

Акционер. Я бизнес веду уже много лет, намного больше, чем ты живешь на этом свете. Поэтому если мне надо будет пресечь процесс воровства клиентов — я его пресеку. Судебное разбирательство, не судебное разбирательство — я тебе просто говорю, что клиенты в твою фирму не уйдут. Вот вспомни весь мой опыт и поверь мне на слово.

Директор. Я могу сказать, что в данном случае это звучит как угроза.

Акционер. Это не угроза. Я к тебе прекрасно отношусь. Я ценю твои профессиональные навыки. Я готова тебе платить, и всегда платила, по-моему, адекватное вознаграждение. И я считаю, что ты очень много сделала для моей компании. Я тебя ценила и ценить буду. Но я тебя предупреждаю — пожалуйста, не вмешивайся вот в это, во что ты хочешь вмешаться. Хочешь открывать свой бизнес — пожалуйста. Хочешь брать моих клиентов — я говорю нет. Я говорю, что у тебя будут большие проблемы.

Директор. То, что касается слов «моих клиентов». Это клиенты не Ваши. Это клиенты, вот особенно четверо клиентов, крупные самые — это лично мои. Более того, они не подписывают договоры, пока я лично им не скажу — подписывайте. Они заключают на самом деле договор не с фирмой. Они заключают договор со мной.

Ну вот опять директор открыто предъявляет свою картину мира. И здесь Акционеру есть о чем порасспросить Директора, чтобы еще лучше прояснить его «пустое»...

Акционер. Это твое такое видение.

Эта фраза может быть понята, как несогласие Акционера с представлением Директора о такой любви и преданности ему клиентов.

Это сомнение имеет право на существование, конечно, и если бы главное «пустое» Директора лежало здесь — то стоило бы эту тему развивать.

Но главное «пустое» не здесь, а в представлении Директора, что могут быть в принципе на фирме «его клиенты».

Могут быть особые отношения с клиентами, особое доверие даже лично директору, может быть прогноз по поводу того, как поведут себя те или иные клиенты в связи с уходом директора, но не может быть «клиентов директора».

Вот это надо было Акционеру разобрать с Директором в первую очередь. Да, клиенты могут уйти, но не потому, что это «твои клиенты» и ты имеешь на них право.

Если же директор будет «кивать» на клиентов, мол, я согласен, но вот клиенты так считают, то тогда встает вопрос — а почему директор сформировал такую картину мира у этих клиентов?

Что доверять надо именно директору, а не фирме? Что договоры, которые им предлагаются фирмой, не пользуются доверием у клиентов, и нуждаются еще в проверке директором?

Ведь это прямое вредительство компании.

Значит, директор занимался не тем, что пользу приносил фирме, а наоборот, вредил ей своими действиями. Вот что получается.

И тогда надо рассматривать не вопрос «а не поделиться ли долей за заслуги», а вопрос «по какой статье уволить».

Директор. Это не мое видение. Это они так говорят. Что если ты скажешь, что — да вот, этот договор подписывайте — мы подпишем. Если ты не скажешь подписывать — мы не будем подписывать. То есть здесь настолько такие отношения, и они пойдут за мной. И если я даже более худшие условия для них сделаю, то они все равно уйдут за мной. Им не фирма нужна, им я нужна. Понимаешь, вот в чем дело. Акционер. Я даже боюсь спрашивать для каких целей... Знаешь, если у тебя есть такие фантазии, то это как бы твое личное дело.

Ну опять Акционер вместо того, чтобы внимательно отнестись к картине мира директора, и хотя бы просто показать ему

его этические ошибки, просто «отмахивается» от этого, как от фантазии по поводу преданности клиентов...

Директор. Я имею в виду, что я им нужна как специалист в этой области. Буду я работать в другой фирме — они пойдут за мной.

Акционер. И давно ли ты стала таким специалистом? Ты всегда либо продавала, либо подписывала документы. Да и то — все документы тебе давала на подпись команда. Команда бралась из холдинга. Я конечно понимаю, что...

Опять «маленькая» подмена цели у Акционера — вместо того, чтобы работать с той картиной мира, которая уже есть у директора (а там есть с чем работать), он пытается навязать свою картину мира, в которой он не такой уж полезный для клиентов человек.

Тем самым «по умолчанию» как бы принимая ту позицию, что если ты полезный человек для клиентов, то они могут за тобой уйти — и это будет правильно.

Как бы думая — вот я сейчас докажу, что ты никчемный — и все будет в порядке.

Нет, не будет в порядке.

Директор так и останется с убеждением, что есть «его клиенты», и он может с ними делать все, что захочет.

КОНЕЦ ДИАЛОГА.

Вот такой диалог получился, который позволил нам немного приблизиться к пониманию того, что этично и неэтично в вопросе «увода» клиентов...

В следующий раз посмотрим на другой аспект этой же ситуации.

Кстати, сегодня эту ситуацию мы будем снова играть в онлайн режиме — еще можно присоединиться, написав <>.

Ну или в другой раз — <вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 40. К ВОПРОСУ О ТОЧНОСТИ ХОДОВ В ПЕРЕГОВОРАХ

В этом выпуске я обещала еще позаниматься ситуацией «Доля в деле», но с какой-нибудь другой точки зрения.

По ходу жизни точка зрения попала такая: точность выполнения ходов в процессе переговоров.

С одной стороны, эта тема не только про саму ситуацию.

С другой стороны, раз уж я сделала подробный анализ одного из сыгранных раундов для участников поединков он-лайн, и в этом разборе получилось так, что акцент часто падал на точность, то почему бы не использовать уже полученный результат (сам диалог и его разбор).

Итак, разбираем один из диалогов, сыгранных он-лайн по ситуации «Доля в деле» (текст ситуации можно посмотреть в прошлом выпуске), делая акцент на неточности ходов в переговорах.

РАУНД «Директор — Акционер»

Директор. Мне бы хотелось с Вами обсудить мой уход из фирмы Альфа и открытие мною нового бизнеса под названием Бетта: как Вы к этому относитесь и перспективы на наше дальнейшее сотрудничество в новом качестве.

Первой фразе поединка стоит уделить особое внимание. Давайте посмотрим на некоторые возможности.

Во-первых, уже первой фразой можно «расположиться на выгодной местности», т.е. зафиксировать нечто выгодное для

себя.

Например, постараться занять выгодную роль, или навязать другому невыгодную. (Не просто роль «директора», а роль в более узком смысле — «очень ценного специалиста», «бывшего собственника» и др.)

Во-вторых, первая фраза может хотя бы задавать направление разговора в нужную тебе сторону.

В данном случае — тема разговора отдается на выбор другой стороне:

хочешь о моем уходе,
хочешь об открытии мною бизнеса,
хочешь о перспективах сотрудничества.

Т.е. как минимум три темы.

И Акционер может сам выбрать ту, которая ему выгоднее. Зачем?

В-третьих, уже первой фразой можно «поднапрячь» другую сторону (если мы говорим о ситуации борьбы!)

В поединках можно учиться БОРОТЬСЯ, а можно учиться НЕ БОРОТЬСЯ — и учиться делать и одно, и другое осознанно.

Если учимся бороться — то учимся и не мучаемся по этому поводу.

Поэтому первой же фразой можно попытаться выбить другую сторону «из колеи». Сказать что-то неожиданное (не по форме, а с точки зрения картины мира).

В-четвертых, с первой же фразы можно проводить какой-то захват — для дальнейшего приема.

Ну и другие варианты...

Предположим, что это пятый вариант — первой фразой «расслабить» другую сторону, чтобы она решила, что мы плохо подготовились) Шутка.

Акционер. Ты вот все ходишь — уход, уход, открытие фирмы. Пытаешься все сделать какое-то предложение, но я что-то пока не пойму, чего ты добиваешься. Потому что это уже тянется не одну неделю, давай уже придем к какому-то выводу, чего ты конкретно хочешь.

Акционер не выбирает ни одну из предложенных тем, а предлагает свою — «а что на самом деле скрывается за твоими действиями».

Это интересный ход, но он никуда не привел, потому что не доделан.

Какая могла быть идея хода? Идея простая: ты хочешь попросить долю, не знаешь как это сделать, решил нас пошантажировать своим уходом — авось мы сами догадаемся тебе предложить. Это так?

Если директор отвечает «нет», то дальше, если вопрос о доле он поднимает, то получается, что все-таки «да».

Ну а если сразу «да» — то роль-то не очень симпатичная ему уже навязана.

Этот прием выполнить чисто не так-то просто, как здесь описано, конечно. Нужен захват, а потом еще и фиксация. Но пробовать-то можно. Когда-нибудь получится.

Директор. Ну вывод тут простой, тут вывода никакого не следует, это просто факты. Если Вы без сожаления меня отпускаете, то как бы и не знаю даже, как к этому относиться. Получается, что все годы, которые я отдала Вашей фирме, в которой я была наемным директором, получается, не оценены? Поэтому я могу сделать вывод, что совершенно верный я делаю дальнейший шаг в своей жизни, и открываю свой бизнес.

Но раз директор ни в какую «вилку» не поставлен, то он теперь пытается навязать акционеру роль «неблагодарного» и «бесчувственного».

Но тоже ход получился неточный, потому что логическая цепочка

«отпускаете без сожаления» — «мои годы в фирме не оценены» — «я делаю верный шаг уходя» — имеет свои «пустоты».

Например, фраза в фундаменте этой цепочки («отпускаете без сожаления») может быть легко опровергнута или, еще хуже, перевернута против директора.

Опровергнута: «что ты, мы очень сожалеем, что ты уходишь, жаль, что ты этого даже не замечаешь», и далее — перевернута:

«хотя я забыл, что ты кроме себя никого вокруг не видишь», или «ну да, ты никогда не отличался внимательностью к чувствам окружающих».

Или просто перевернута: «На твоём месте я бы сделал другие выводы по поводу отсутствия сожаления по поводу твоего ухода. Значит, у нас есть причины...», ну и так далее...

Более того, можно просто зафиксировать позицию директора как «детскую» или «обидившегося», например, таким образом:

«значит, ты, как маленький ребенок, обижаешься, что тебя хором не уговаривают остаться, и все что тебя беспокоит — так это отсутствие слез на наших глазах по поводу твоего ухода, я правильно тебя понял?».

Ответ может быть любой — но роль уже озвучена: «обиженный ребенок».

Понятно, что такие «перевертыши» от Акционера не добавят конструктива в диалоге, но здесь уже не до конструктива: директор предъявляет этические претензии Акционеру, а это серьезная вещь. Надо останавливаться и с этим разбираться.

Возможно, что еще более правильно вести не позиционную борьбу, а деловую — заставить директора признать (и тогда дальше доказывать) или опровергнуть (и тогда дальше извиниться) наличие этических претензий к акционеру.

Например: «Так, давай-ка здесь остановимся. Значит, у тебя есть ко мне претензии этического характера — это так?»

Одно дело — просто безответственно делать всякие предположения, и другое дело прямо заявить, что есть этические претензии.

Акционер. Ну ты передергиваешь, обвиняя меня в том, что я недостаточно оцениваю твой труд. Мне кажется, что этого уж категорически нельзя сказать, потому что со временем ты стала практически уже на уровне владельцев этого предприятия. На твоём месте я бы такие обвинения не ставила в мой адрес. Я считаю, конечно, что ты ценный сотрудник, мне очень жаль тебя отпускать, кроме того, мы обсуждали новые направления, мы собирали собрание на этот счет, мы начали уже вкладывать деньги в это, и я считаю, что недобросовест-

но терять на полпути все это. И к тому же в деньгах ты здесь не выиграешь

Акционер верно заметил наличие обвинения, но дальше делает следующие ошибки.

Первое: принимает обвинение как должное и оправдывается. Этические претензии надо обрабатывать тщательно. И начать лучше с того, что заставить директора подтвердить наличие претензии (обвинения) и сформулировать его более точно. Может, он уже на этом этапе поймет, что перегнул палку и отступит.

Второе: «проглотив» этическую претензию и даже попытавшись оправдаться, сразу перешел к другой теме, как бы признав, что это нормально, что директор выдвигает такие претензии.

Более того, далее тут же хвалит директора. Значит, можно безнаказанно обвинять акционера и дальше в чем захочется, за это ничего плохого не будет.

Третье: выдвигает свою этическую претензию к директору (что недобросовестно бросать на полпути проект) «мимоходом», в ряду других тем. Если есть такая претензия — значит, надо с ней поработать как следует. А теперь директор может на что угодно из вышесказанного реагировать — ну на что ему больше понравится.

И четвертое о том же: есть еще и экономическая сторона, и это хорошо, но она четвертая в списке тем, как минимум.

И выбор темы теперь за директором.

Директор. Ну по поводу открытых и продолжающихся проектов, мы это с Вами уже обсуждали на этом самом собрании, я их естественно закончу. Те, которые у нас продолжительные по времени проекты, естественно, будут переданы в добросовестные руки Ваших сотрудников и будут закончены на должном уровне. Я-то обсуждаю с Вами...

Директор выбрал тему с начатыми проектами. Но совершил ту же ошибку, что раньше и Акционер: пропустил мимо сам факт выдвижения этической претензии.

Если такая претензия есть, маловато просто ее опровергнуть, важно обсудить сам факт ее возникновения.

Значит, в картине мира акционера директор — такой человек, который может совершить неэтичный поступок, в данном случае бросить начатый проект.

Вот что интересно должно стать директору: картина мира акционера. Например, можно сказать: «Дорогой акционер, правильно я Вас понял, что Вы считаете меня таким человеком, который может не выполнить свои обязательства?»

Шаг рискованный, потому что акционер может не удержаться от соблазна, ответить «да» и придумать массу случаев, где директор именно так себя и проявил.

Эту тему надо заранее продумать — и либо более точно сформулировать вопрос акционеру, чтобы лишить его надежды на подобную выгоду (навязать директору роль «неисполняющего обязательства»), либо придумать какой-то ход, и наоборот, завлечь акционера в эту «яму» — пусть очернит директора побольше.

Это рискованный ход, «для мастеров», но попробовать можно (для этого надо иметь внутри мощное чувство правоты):

«Ну вот, Вы обо мне такого мнения, наслушались своего партнера, который спит и видит, когда я уволюсь, а теперь еще удивляетесь, почему я ухожу из компании. Все, что Вы обо мне сказали, не соответствует действительности, при этом Вы продолжали работать со мной, думая ТАКОЕ... Я бы так не смог...»

Ну это просто всякие примеры для «расширения картины мира»...

Акционер. Но эти проекты мы делали под Ваши идеи, и идеи вносили не наши добросовестные сотрудники, их вносила не я, это были Ваши идеи, и мы под Ваши идеи выделили ресурсы, выделили деньги, а теперь Вы хотите все выпустить из рук, и что мне прикажете делать? Кроме того, по нашему контракту у Вас есть и финансовые обязательства по этим проектам, как Вы помните. Я просто говорю еще раз, что Ваше стремление мне непонятно, потому что выгода продолжать работать с нами очевидна, а вместо того, чтобы развиваться, получать, Вы можете потерять все.

Еще раз те же ошибки: неточное выполнение хода (есть намек на этическую претензию, но он «брошен» и не доделан) и предъявление сразу нескольких аргументов «в куче».

И этическая претензия (ну намек на нее — не очень понятно, что именно неэтично, больше похоже даже на проблему «беспомощности акционера» — «что мне прикажете делать?»).

И юридическая тема (контракт), и финансовая тема (выгода там и здесь).

Директор. Извините, но все выгоды, что Вы перечислили, с лихвой у меня покроются в моей новой фирме, а все обязательства, которые стоят передо мной и оговорены в нашем контракте, они будут выполнены так или иначе. Либо Вам будет компенсирована соответствующая неустойка.

Директор мог выбрать только одно из списка, самое удобное для себя — и спокойно на него ответить, «забыв» о всех остальных претензиях.

Ну надо будет акционеру — пусть еще раз возвращается к этим темам. А теннис — сейчас я быстренько все Ваши шары отобью — это скоро пройдет, я надеюсь.)

Кстати, если выгода директора работать с ним акционеру понятна, а директору, видимо, нет, раз он уходит, то директор мог бы остановиться и на этой теме, раз уж акционер ее начал.

Например: «Вот Вы говорите, что выгода работать с Вами очевидна. Для меня она сейчас не столь очевидна, может быть, Вы опишите, как Вы представляете эту выгоду. Возможно, либо я что-то не так вижу, либо Вы неверно представляете, что для меня есть выгода...»

Далее, спокойно можно добавить к своим критериям выгоды какие-то признаки собственности (возможность передать по наследству, например, или что-то другое).

Акционер. Вы будете их выполнять наравне с ведением Вашего собственного бизнеса? Я не вижу такой возможности, Вас просто не хватит. За двумя зайцами не угонитесь. Скажите, что конкретно Вас беспокоит?

Тоже типичная ошибка: сами задали вопрос, сами на него ответили, потом выразили свое мнение по этому поводу, и перешли на другую тему.

Зачем спрашивали? Риторические вопросы хороши, но в данном случае уместнее был бы диалог.

Если что-то действительно непонятно из слов другой стороны — так лучше уточнить, а не додумывать или навязывать свое мнение... в том числе о «невозможности» позиции другой стороны.

| Директор. Я не собираюсь гнаться за двумя зайцами.

Время раунда завершилось..

Надеюсь, данный разбор подвигнет Вас, с одной стороны, на более тщательную подготовку к поединку (а тех, кто еще не участвовал — на участие), с другой — на более «тщательный» процесс его ведения.

Спешить никуда не надо, за 5 минут всех целей не достичь, никто не ждет от Вас выполнения «пятилетки за три дня».

Другое дело, когда мы начнем ставить цель на раунд — там будет важно эту цель достичь.

Но цель на раунд будет очень локальная, именно на раунд, а не по решению всей управленческой ситуации в целом. Хотя и будет шагом в этом направлении.

До встречи на новых поединках.

ПИСЬМО 41. ВИДЕОКУРС В ОТКРЫТОМ ДОСТУПЕ

Уважаемые читатели рассылки «Управление под микроскопом»!

В этом выпуске я только поделюсь новостями, потому что они стоят отдельного выпуска.

Главная новость:

Владимир Тарасов принял решение об открытом бесплатном доступе в интернете к своему видеокурсу «Искусство управленческой борьбы». О том, зачем и почему он это сделал, вы можете узнать из его видеовступления к курсу от 8 июня 2009 года.

Вступление и сам курс можно увидеть здесь <>.

Курс вебинаров «Искусство управленческой борьбы» теперь будет принципиально изменен.

С теоретическими основами можно будет познакомиться заранее, просмотрев видеокурс в исполнении автора, а на вебинарах (в курсе тренировок) можно будет заняться более детальным осмыслением теории, работой с видеоиллюстрациями из фильмов, отработкой приемов и умений.

Предварительная запись на курс тренировок по освоению искусства управленческой борьбы начнется в ближайшее время.

Другие новости Виртуальной школы управленческой борьбы:
<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 42. КАРТИНА МИРА И ИСКУШЕНИЕ АЛИБИ

Добрый день, уважаемые подписчики рассылки «Управление под микроскопом»!

Хочу поделиться с Вами приятной новостью.

В Виртуальной школе управленческой борьбы размещен первый дистанционный курс Управленческого додзе. Курс посвящен основополагающему понятию Школы — картине мира.

Что внутри курса?

6 глав с текстами, видеоиллюстрациями, заданиями, вопросами для самопроверки, приложениями...

В одной из глав обсуждается «искушение алиби».

Что это такое?

Представьте, что Вы попали в сложную ситуацию, из которой не видите выхода.

Так поступить — плохо, и так поступить — плохо, и эдак — тоже нехорошо.

Что Вы обычно начинаете делать в этот момент?

Не спешите с ответом, потому что честно признаться себе в том, что реально происходит, может быть сложно.

Давайте посмотрим, какие есть варианты.

Первое.

Раз мы не видим хорошего, выигрышного выхода (правильного решения), то быстро (или не очень быстро) выбираем меньшее из возможных зол, и начинаем активную деятельность.

При этом нам важно чувствовать себя «ок» — я делаю все, что в моих силах. Даже если не получится, то что же делать — я предпринял все возможное, больше от меня ничего не зависело, я не виноват, что так все случилось...

Важно Вам это чувство — невинности, наличия оправдывающих элементов, снятия с себя ответственности?

Да? Только честно? Хотя бы иногда ведь это с вами бывает, верно?

Это называется «искушение алиби». Вам нужны алиби перед самим собой.

Другой вариант.

Мы также начинаем активную деятельность, но внутренне нам важно следующее — только бы шеф (жена, клиент и т.д.) не устроили нам разгон за эти проблемы. Решим мы вопрос или нет — это не так важно. Важно так все сделать, чтобы мы точно не были виноваты.

И мы думаем не столько о том, как разрешить ситуацию, чтобы победить, а о том, как мы будем объяснять свои решения и действия в этой ситуации начальству (клиенту, жене и т.д.).

Это тоже «искушение алиби» — теперь алиби нам нужны перед другим человеком. Нам важно все объяснить, чтобы к нам не было претензий.

Проиграли ситуацию? Ну а я при чем? «К пуговицам претензии есть?»

А какой же есть еще вариант? Если без «искушения алиби»?

Тогда нельзя действовать до тех пор, пока не разглядишь в своей картине мира правильное решение, победу. Т.е. такой ход, который не меньшее из зол, а который увеличивает авторитет.

Думаете, не всегда такой ход есть? Должна Вас огорчить — такое решение есть всегда. Даже если Вы его не видите.

Этому можно научиться — разглядывать победу в своей картине мира. Это не просто, конечно. Но возможно.

Этому мы будем учиться в Виртуальной школе управленческой борьбы, в Управленческом додзе. Первый курс уже размещен на сайте. Он посвящен основополагающему понятию Школы — картине мира.

Одна из глав курса посвящена как раз разглядыванию картины мира. Это не значит, что изучив курс, Вы тут же начнете видеть правильные решения. Нет. Вы начнете этому учиться. А уж у кого какие успехи будут в этом направлении — увидим.

В курсе 6 глав, 10 заданий, 13 приложений, 18 видеоиллюстраций. Есть вопросы для самопроверки, которые складываются в итоговый тест.

Правда, к следующему курсу я буду допускать не тех, кто хорошо пройдет тест (тест, честно говоря, не сложный и не слишком серьезный — больше сделан для получения удовольствия, хотя польза от него тоже будет, не сомневайтесь!), а тех, кто выполнит все 10 заданий.

А вот задания трудные.

Участники обучения заводят свой блог, где и размещают результаты выполнения заданий. Также есть инструмент «технической поддержки» — вопросы и ответы по курсу (типа FAQ).

Стоимость первого курса — <>.

Это была главная новость.

Записаться на курс можно здесь <вырезана орг. информация>

Другие новости проекта:

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 43. ВОСПИТАНИЕ ТИНЭЙДЖЕРОВ

Скоро в Управленческом Додзе можно будет пройти дистанционный факультативный курс (т.е. не привязанный последовательностью к другим курсам Додзе) «Воспитание тинэйджеров».

Этот курс впервые В. Тарасов проводил в мае 1997 года. «Живьем» я была на этом семинаре в 2002 году. И затем приобрела видеокурс с записью этого первого семинара 1997 года. Тогда же я его посмотрела. Возможно, что и не один раз. Но, видимо, не так много чему научилась в тот момент.

В сентябре моей дочери исполняется 18 лет. Вольно или невольно, но думаю, что какие-то принципы, полученные от В. Тарасова, мне применить удавалось. Сложно сказать.

Но недавно, буквально пару недель назад, я решила пересмотреть этот видеокурс. И была поражена тем, как по-другому теперь воспринимается этот материал. Оказывается, вот оно как можно... и нужно.

И я загорелась идеей обработать и видеокурс, и конспекты того семинара, на котором я сама была, — и сделать факультативный курс для родителей в Управленческом додзе.

Большая часть работы уже сделана, поэтому позволю себе проанонсировать этот курс. Предварительно планирую разместить его на сайте в ближайшие 7–10 дней. Запись уже идет.

Чтобы было проще понять, стоит ли этот курс проходить, предлагаю часть материалов курса для предварительного ознакомления.

Не обещаю, что будет возможность задавать свои вопросы после курса В. Тарасову и получать от него ответы — но и не исключаю такой возможности.

Итак, в этом выпуске — фрагменты авторского курса В. Тарасова «Воспитание тинэйджеров» (в моей обработке):

- 1. Критические точки для родителей подростка
- 2. Цель разговора
- 3. Список вопросов
- 4. Пример разбора одного вопроса

1. Критические точки для родителей подростка

Есть несколько ярких точек, где родители держат бой с подростком — и справляются или не справляются.

Это сложные критические точки, которые мы все прекрасно знаем.

Первая точка.

Проступок, за который вообще-то надо выпороть. Перед родителями встает проблема — бить или не бить. Родитель должен как-то здесь сориентироваться.

Вдобавок мнения родителей могут расходиться — и тогда два родителя ссорятся между собой в этот момент.

Мало того, что ребенок провинился, еще родители между собой ссорятся. Потому что здесь их педагогически концепции сталкиваются лоб в лоб. Даже если концепции эти не были вы-

ражены словами. Поэтому в какой-то мере это ссора троих.

Допустим, кто-то из родителей уступает — ну ладно, бей. А сам при этом отворачивается или уходит. А второй говорит — «Ну нет, ты не уходи, и так не стой, закрывая глаза, как будто ты не при чем, ты тоже вот давай — кивай головой...»

Вторая точка.

Первый приход домой после положенного времени — и намного позже. Ясно, что есть такое событие, и как-то к нему надо отнестись. Это типовая ситуация для родителей.

Третья точка.

Первый вызов в школу, когда оказывается, что ребенок учится плохо или что-то сделал, и в общем все не так, как вы думали. Т.е. вы имели неадекватную картину мира.

Четвертая точка.

Друг или подруга плохой. Такой, которого вы категорически не приемлете. А ребенку он чем-то мил.

Причем, откуда вы не приемлете? Чаще всего из того, что ребенок сам рассказал, какие плохие вещи его друг или подруга делали. Опираясь на эти слова, вы, как нормальный человек, реагируете — ну зачем же ты с таким подлецом или завистницей дело имеешь?

А ребенок продолжает иметь с ним дело. И сразу возникает очень сложная коллизия.

Потому что: плохо, что имеет дело — раз; то, что вы, опира-

ясь на рассказы ребенка, давите на него — два. А теперь будет ли он вам рассказывать — три.

Потому что чего же рассказывать, если этот рассказ против него обращается. Т.е. здесь такой запутанный клубок — тоже серьезная критическая ситуация.

Пятая точка.

Первое чувство. Первая любовь у ребенка. Тоже для родителя точка очень сложная.

Конечно, есть еще и другие точки, индивидуальные. Но эти обычно проходят все родители. Ну может, за исключением того, что в школу вызывают — некоторые родители так до конца и не знают, что в школе происходит. Но уж у половины родителей такое случается, что они обнаруживают, что ребенок не так хорош, как казалось.

2. В чем основная задача родителей? Как разговаривать с подростком?

Почему часто не получается разговор?

Потому что нет подлинной цели.

Часто родители чувствуют обязанность поговорить с ребенком, но цели в конкретном разговоре не видят.

У него сам разговор — цель. Надо поговорить с ребенком на тему его поведения. А конкретной цели нет. И поэтому разговор бьет мимо цели.

А какую цель может родитель поставить?

Есть у ребенка нормальное поведение, и есть разного типа

плохое поведение — такого типа плохое, такого, такого. Но в плохом поведении тоже вкраплены элементы хорошего.

Даже если подростки отнимают у прохожего деньги с ножом (уж хуже не бывает), и то — один говорит, «слушай, оставь ему на такси». Не издеваясь, а реально — потому что ночь. Или «ладно, зачем же ты его бьешь, человек отдал деньги, хватит». Между ними тоже еще бывает полемика.

Т.е. даже в плохом бывают вкрапления хорошего. А в хорошем бывают элементы плохого.

И вот надо разбираться — куда идет процесс: расширяется ли зона какого-то плохого, и тогда хорошее там случайно, или хорошее расширяется, и плохое там случайно.

В этом воспитание, собственно, и заключается.

Но чтобы это было так, родитель должен ходить все время по грани этической, искать — где здесь этика.

Например, неэтично не учиться — это не только тебе плохо, но это и неэтично не учиться.

Потому что это значит — плохо делать работу, мировой прогресс назад тащить, родителей потом не уметь обеспечить, детей не уметь обеспечить и т. д.

Фактически — воспитание это всегда этика. Это показывание ребенку — где эта грань проходит. Соединение картины мира в одно.

Вот ты это плохое сделал, вот смотри как именно плохо. А вот тут ты это хорошо сделал. Вот это ты молодец, что хотя бы это сделал хорошо там. Ну давай вот это увеличивать.

Родитель должен все время показывать, где кончается одно и начинается другое — «Крошка сын к отцу пришел, и спросила кроха — что такое хорошо, что такое плохо».

Маяковский правильно сказал — это самое главное в воспитании: разъяснять, что такое хорошо, что такое плохо.

Но не в примитивных случаях, где ребенок и так знает. Потому что не Крошка.

А в очень сложных случаях надо помогать обнаруживать элементы неэтичности. Понятно, что это получается, если родитель сам умеет это делать. А если где-то допустил промашку, то в принципе, признает это у себя.

И вот в этом и есть родительская помощь — когда мы расковыриваем его поведение, помогаем ему понять этическую грань.

Это и есть духовная поддержка — выковыривать плохое. Она не в том, что — «ну, не плачь»...

И нужно задавать ему сложные этические вопросы. Когда вы смело вопросы задаете, он чувствует за вами силу.

Но не силу административную, а моральную силу. Ребенок должен чувствовать моральную силу за родителем. От родителя должно веять мужеством разбирать все так, как оно есть. Не бояться правды.

А если видно, что родитель боится правды, он в разговоре хочет вроде что-то полезное сделать, но не пойти так далеко, что он вдруг правду услышит, на какую-то правду наткнется.

И ребенок чувствует, что родитель на самом деле уязвим, что он боится — вдруг я правду скажу родителям.

И родитель будет как-то вот так в разговоре ходить все вокруг да около, а до правды не дойдет.

И тогда ребенок воспринимает весь разговор как фальшь. И больше ничего.

А он должен чувствовать моральную силу родителя.

3. Какие ситуации и вопросы разбираются:

- Ребенок пригласил компанию друзей.
- Ребенок затаил обиду за какую-то давнюю ситуацию
- Ребенок обвиняет в чем-то родителей
- У ребенка что-то не получается, и возникает комплекс
- Ребенку мешает его самолюбие
- Ребенок делает только то, что задали в школе, и ничего более
- Ребенок отказывается читать
- Ребенок все время перечит
- Ребенок считает, что от родителей ему нужны только деньги, и больше ничего
- Ребенок боится признаться в чем-то и молчит
- На ребенка жалуются учителя
- Наказывать ли ребенка за ложь
- Как бороться с ленью
- Как давать ребенку деньги
- Как не испортить ребенка воспитанием
- Что делать, чтобы ребенок не сводил с ума
- Как понять психологию подростка
- Как ориентировать ребенка на профессию
- Как научить ребенка управлять своим временем
- Как отучить ребенка курить
- Что делать с войнами между братьями и сестрами
- и др.

Посмотрим на один из ответов.

4. Ситуация.

Ребенок затаил на вас обиду по какой-то старой ситуации, и вы случайно об этом узнали.

Что делать?

Во-первых, мы должны широко смотреть на ребенка. Не один только эпизод разбирать. А как семейный врач — должен лечить не болезнь, а больного.

Значит, родитель должен воспитывать ребенка, а не просто ликвидировать какой-то эпизод. И не разбирать какой-то эпизод вне контекста всего ребенка.

У каждого из нас может быть какая-то ситуация, когда ребенок что-то про нас помнит. Может быть такое, что обиду помнит.

Я прекрасно помню до сих пор такой случай. На всю оставшуюся жизнь запомнилось, а мне было 7 лет, когда меня бабушка выпорола за не мою провинность.

Я был в деревне, где она жила. И я всю жизнь (сейчас она, конечно, уже умерла) холодно к ней относился. Только из-за одного того дня, который был в этой деревне, когда мне было 7 лет.

Опять-таки не помню, что сделал другой мальчик. Кажется, она меня обвиняла, что я у другого мальчика крючок украл. И выпорола.

Другие люди пожаловались, что это вроде я. А я и ловить рыбу не умел, и крючком не интересовался. И мне это было так обидно.

Это несущественная была вещь, но всю жизнь я родному человеку это не простил. Сейчас бы я уже конечно, простил, но уже поздно.

И у многих есть такие занозы. Они не столь принципиальны, но меняют отношения на очень долго.

Скорее всего, в большей или меньшей степени у каждого ребенка, возможно, что-то есть по отношению к родителям такое. Значит, это надо как-то ликвидировать.

Другое дело, что мы не знали об этом. Но теперь вот это попало вам в руки, вы знаете. И стоит проблема — а как сделать, чтобы это снять вообще-то.

Объясниться перед ребенком. А объясниться тем тяжелее, что суть ситуации уже из памяти исчезла.

Осталась только несправедливость какая-то, ощущение. С этим сложно бороться. Чтобы вы сделали?

Два пути более-менее симпатичных, третий — менее симпатичный. Но иногда успешный.

Во-первых, само обсуждение этого эпизода частично снимает проблему. Когда он называется. Это без сомнения.

Пока он не называется, то, что ребенок это помнит, а мама не помнит, мама это ни разу не упомянула — то это уже плохо. Значит, само обсуждение уже частично проблему снимает.

Теперь какого рода обсуждение может быть.

Первый вариант — рациональный.

Когда родитель объясняет — теперь ты взрослый. Ты понимаешь, что это были не отношения «ты — я», а это были отношения «папа, я и ты».

И бывает ситуация, когда невозможно, как ты говоришь, не предать тебя, не предав при этом папу. Потому что может быть неразрешимый треугольник.

Теперь ты взрослый, ты понимаешь, что есть такая коллизия. Но «предав» тоже в кавычках, конечно. Мы все любим друг друга и все нормально. Т.е. рационально объяснять.

Теперь представь себе, что у тебя есть доченька, которая любит ходить по карнизу. А мы на 6 этаже живем.

Вот зазеваешься — она раз из окошка в окошко — и падает. И не понимает слов. Она объясняет — я же не падаю.

А вот ее выпороли, она перестала ходить, да забыла, за что выпороли. А я вот не заступилась. Папа порол, а я вот не заступалась.

А заступилась бы, тогда тебя бы уже на свете не было. Ты же не помнишь, что там было. Я не знаю, что там было. Может там такое и было. Вот как ты думаешь, это правильно мы сделали — или нет?

Т.е. приводится пример, доходящий до абсурда, где очевидно мамина правота, и никакого предательства нет.

А теперь может быть такая реакция:

— Ну я же так не делала...

— А как именно ты сделала? Давай теперь вспоминать. Когда вспомнишь, что именно, тогда мы поговорим.

Это рациональный путь.

Может быть иррациональный.

Обняться и поплакать без обсуждения эпизода. Вот этот эпизод расстроил обоих, поплакали, и на всю жизнь снялось, правда? Иррациональный выход из положения.

И, наконец, прагматический.

— Ну вот, слава богу, что тебя это задело. Слава богу. Ты по отношению к своему ребенку так не будешь поступать. А моя обязанность из тебя вырастить хорошего родителя. Вот запомнила это? Вот никогда не делай так по отношению к своему ребенку. Думай. Все понятно? Все. Иди и работай.

Это прагматический выход.

Мы должны сперва понять, на какой мы путь идем.

Иначе, если мы мешаем рациональный с иррациональным, все это с прагматическим, то значит, что мы как бы заметаем следы, мы не чувствуем своей правоты.

И можем и плакать даже, но как-то не искренне получается все это в целом. Поэтому реакция должна быть внятной.

А для этого родитель сам себе должен сказать — на что он способен?

Способен он рационально вести разговор? Не способен?

Способен он иррационально действовать?

Способен он прагматично?

Прагматичный, я сказал, самый плохой путь, но в каких-то случаях даже очень может и сработать.

Почему сработать? Потому что родитель в этом эпизоде, когда он объясняет с позиции силы, он в общем-то выглядит несколько толстокожим родителем, но во всяком случае, ему

предательство точно приписать нельзя.

Можно приписать некоторую такую толстокожесть и такую прагматичность излишнюю, но не предательство. Сам акт предательства все равно снимается тогда.

Т.е. родитель, прежде чем поговорить с ребенком, должен сам с собой поговорить. И оценить правильно свои возможности. По какому пути он может пойти.

Чаше с мальчиками лучше использовать рациональный путь, с девочками — иррациональный, но все это очень индивидуально.

Другие новости проекта:

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 44. КТО ВИНОВАТ ИЛИ ЧТО ДЕЛАТЬ? КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРЕТЕНЗИЮ?

Недавно я сделала разбор еще одного диалога из управленческих поединков — и решила дать возможность познакомиться с ним и подписчикам моей рассылки.

Типичная ситуация: один допускает ошибку при оказании услуги другому.

Кто в чем виноват и что делать — это тоже типичные вопросы, которые пытаются решить обе стороны. Каждая сторона — со своей точки зрения и в своих интересах.

Какие ошибки они при этом совершают — давайте посмотрим.

Сначала — текст ситуации, которую играли участники онлайн поединков, далее — их диалог и мои комментарии по ходу.

СИТУАЦИЯ 007. Компания-провайдер

Собственник фирмы установил себе новое оборудование для доступа в Интернет и заключил договор с Провайдером услуг.

Директор компании-провайдера — его старый друг.

Но через месяц работы выясняется, что с Интернетом постоянные сбои, несколько дней вообще не было доступа и в результате у компании срывается контракт с крупной государственной структурой. Директор компании-провайдера считает, что во всем виноват собственник, т. к. пожалел денег на более дорогое оборудование и не имеет собственной технической службы для обслуживания компьютеров.

Собственник винит во всем **Инженера компании-провайдера**, который, по его мнению, небрежно установил оборудование и несвоевременно отвечал на пожелания его фирмы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — компенсировать понесенные убытки и постараться получить бесплатный Интернет на 6 месяцев.

Директор компании-провайдера — по возможности ничего не компенсировать, никаких бесплатных услуг, но хочет сохранить доброе имя компании-провайдера.

Инженер компании-провайдера — сохранить свое место, доказать свой профессиональный уровень в глазах Директора компании-провайдера.

Диалог директор компании-провайдера — собственник.

Директор — Дмитрий, привет. Я знаю, что у тебя случилась такая проблема, я об этом знаю. И я хотел бы прежде всего понять... Ну безусловно, здесь есть какая-то доля нашей вины, потому что мы, наверное, как-то не в полной мере проследили за этими услугами... Но хотел бы просто понять, а считаешь ли ты, что действия вашей компании, твоих специалистов — может быть, в них тоже есть определенная доля вины? И я хотел бы обсудить, как нам дальше быть со всем этим.

Итак, в первой фразе директор обозначает три вещи:
что в проблеме есть доля его вины,
что в проблеме может быть доля вины другой стороны,
и что надо дальше что-то с этим делать.

При этом свою долю вины директор видит в том, что «не в полной мере проследили за услугами».

А что это может означать? Да все, что угодно.

Поэтому у собственника сейчас есть выбор — какую тему развивать:

углублять вину директора,
обсуждать свою вину или
обсуждать будущее.

Совершенно не обязательно отвечать на все три. Надо выбрать самую для себя выгодную тему.

Думаю, что эта тема — вина директора, раз он сам признает ее наличие.

Надо зафиксировать факт ее наличия, и дальше можно ее углублять и уточнять.

Собственник — Привет, Максим. Действительно, согласен, что давай устроим разборку конструктивно, все-таки учились вместе. Я не согласен, что есть вина моих специалистов. Потому что у меня вообще нет технических специалистов. Я воспринимаю интернет как кабель, который торчит из стенки. Его втыкаешь в роутер, потом втыкаешь в компьютер, и у тебя есть интернет. Соответственно, в чем заключается вина моих специалистов — вообще непонятно. Они смотрят — интернета нет. Говорят, спрашивают — что случилось. Вы решаете проблему.

Собственник выбрал тему своей вины, и тем самым оказался в позиции оправдывающегося. Точнее, в роли человека, который не видит своей вины (или своих специалистов).

Является ли отсутствие технических специалистов доказательством отсутствия вины? Нет, конечно.

Этой фразой собственник, возможно, получил роль технически неграмотного — и далее вести с ним разговор о технической стороне или предъявлять претензии технического характера будет трудно.

Далее.

Первый (но не последний) раз собственник обозначает еще одну ролевую координату — мы друзья (ну, как минимум учились вместе). И делает из этого вывод, что по этой причине разборка должна быть конструктивной.

А что, если бы не учились вместе, то разборка была бы другой, не конструктивной?

Вводить дополнительно дружеские отношения надо аккуратно, иначе есть риск заработать имидж человека, который не умеет разделять роли.

Или друзей обслуживает хорошо, а всех остальных — плохо... Или можно сделать еще какую-нибудь ошибку.

Директор — Ну интернет все время был, а вдруг его не стало. И когда мы непосредственно с тобой заключали договор, я тебе говорил

о том, что оборудование, которое ты предпочел приобрести, действительно, не в полной мере отвечает твоим требованиям. И я недвусмысленно, прямо предупреждал, что возможны сбои, если у вас будет слишком загруженный трафик. Твое оборудование может просто не потянуть трафик в этой ситуации. Я тебе прямо об этом заявлял, и ты сказал, что у нас не такая большая загрузка, у нас не будет загрузки трафика, мы не имеем такой потребности, и т. д. Вот о чем я хотел сказать тебе, в принципе.

Директор хочет сформулировать, в чем конкретно заключается вина (ответственность) собственника, но это не очень получается.

Почему? Нет точной формулы. Идея не доведена до логического завершения (в идеале — на этическом уровне).

Например: вы отказались улучшить оборудование, вы решили пойти на риск, чтобы сэкономить. Это был ваш выбор, я был против. Поэтому и ответственность за последствия такого решения лежит на том, кто принял решение. Решение было ваше. Сейчас вы хотите переложить ответственность на меня. Это так?

И лучше завершить свой ход каким-то неудобным для другой стороны вопросом, а не довольствоваться тем, что вы сказали то, что хотели сказать...

Собственник — Максим, давай тогда сформулируем, в чем заключается твоя претензия. Трафик, опять там частичная или нечастичная вина — это все интересно, загрузка полная, неполная — но интернет может быть, а его может и не быть. Это во-первых. Во-вторых, ты сказал, что раньше все работало хорошо. Раньше тоже были сбои. Причем раньше были сбои — уже два месяца. Давай вернемся к проблеме. Интернет — он может быть, а может и не быть. Соответственно, то, что его не было в течение двух дней, для меня является проблемой. И оборудование, которое может не выдержать полный трафик, не при чем.

Прекрасное начало — «давай сформулируем, в чем претензия». Но дальше — совсем в другую сторону.

А если бы попробовали все-таки сформулировать претензию директора, при этом в свою пользу, то как бы могла звучать такая формулировка?

Ну например так: «Ты хочешь сказать, что твои рекомендации были настолько неубедительны, что я принял неверное решение, которое привело к серьезным проблемам в моем бизнесе, и ты меня не остановил, позволил это неверное решение принять? Почему же ты так со мной поступил? Поленился объяснить, к чему может все это привести?»

Последним предложением собственник сам себе противоречит. До этого он занял роль «технически неграмотного», а теперь говорит, что оборудование не при чем.

Чтобы это утверждать, надо понимать что-то в технической стороне, иначе роль смещается от просто «технически неграмотного» к роли «самонадеянно делающий выводы о том, в чем ничего не понимает»...

Директор — Ну оборудование, может быть, с твоей точки зрения не при чем. Нам, как техническим специалистам, видней. Поэтому я что предлагаю. Давай мы еще раз пересмотрим все, и укажем, какое оборудование необходимо заменить либо усовершенствовать. И в принципе, я готов взять на себя обязательство, что мы исключим, полностью исключим подобные инциденты в будущем.

Директор очень точно называют свою роль — технический специалист. И для того, чтобы просто «отбить» аргумент что «оборудование не при чем», этого достаточно.

А как можно было развить эту тему, чтобы получить больше?

Ведь что получается — здесь и сейчас собственник проявил некоторое качество — самонадеянность — которое и при принятии решения могло подтолкнуть его к ошибке.

И уже не как технический специалист, а как друг, директор мог указать на это собственнику: «Посмотри, ты только что признал, что ничего не понимаешь в технике, и интернет для тебя просто провод. И тут же начинаешь со мной спорить именно по техническим вопросам. Я тебя знаю давно, и думаю, что в тебе сейчас опять говорит чувство противоречия — тебе лишь бы со мной поспорить. И когда договор заключали, ты принял решение как будто мне назло...» Ну и т. д.

И еще одно уточнение. Между предложением заменить оборудование и принятием обязательств должна быть однозначная связь.

Т.е. мы возьмем обязательства только в том случае, если вы обновите оборудование, как мы скажем. Иначе — не возьмем. И проблемы могут повторяться.

Возможно, эта связь подразумевалась, но не однозначно... И можно было и претензию выдвинуть — а почему это, милые мои, вы не взяли таких обязательств до этого?

Или по-другому: а почему это вы считаете, что сейчас таких обязательств на вас нет?

Собственник — Максим, то, что будет в будущем — это очень хорошо, что ты об этом рассуждаешь. Но мне интересно то, что есть сейчас. Сейчас интернета не было в течение 2 дней. Ты согласен, что в этом есть твоя вина?

Директор — Мы извиняемся и постараемся это в будущем исключить. Что я могу добавить к этому еще, мне непонятно.

Таким ответом директор, получается, соглашается с тем, что вина есть. Правда, конкретно в чем она состоит, ни одна из сторон еще точно не сформулировала.

Собственник — А компенсировать не хочешь? Как-нибудь?

Можно было бы добавить фиксацию того, что вину директор не отрицает, а затем перейти к компенсации. Это было бы точнее.

Например: «Ну вот, ты согласен, что вина есть. А раз есть вина, то она должна быть компенсирована...»

Тогда будет сложнее говорить, что «я не понимаю, за что...»

Директор — Честно говоря, не представляю себе — как и за что? Но я готов выслушать предложение — давай обсудим

Директор не имеет четкой позиции — есть или нет его вина. Поэтому он, с одной стороны, не возражает, когда собственник

имеет в виду, что вина есть. С другой стороны, не понимает, что за вина такая....

Таким образом, получается, что не признавая вину, он за нее все-таки будет отвечать.

Раз он готов выслушать предложение о компенсации, значит, в принципе, компенсировать готов. Это ответственность от слабости, навязанная.

Уж если решили, что есть вина — то стоит признать ее от силы, извлечь какую-то пользу из нее. Признавая вину от силы, можно самому сформулировать ее, и вывести некую нематериальную компенсацию.

Например: «Да, я виноват в том, что опять не устоял под твоим давлением, и не настоял на более дорогом оборудовании. В качестве компенсации за мою мягкость по отношению к тебе я готов бесплатно предоставить тебе рекомендации по обновлению твоей системы и участвовать в переговорах с тобой вместе с моим экспертом, который не даст мне опять пойти у тебя на поводу и позволить принять неверное решение»...

Собственник — Давай обсудим за что, раз ты до сих пор это не понял. Не было интернета в течение 2 дней. Хотя он должен был быть, вот по контракту. Более того, мы с тобой давно знакомы, и по нашим личным отношениям ты должен был. Ты понимаешь теперь, за что?

Собственник опять повторяет свою ошибку, касающуюся использования роли друга.

Если по контракту есть ответственность за отсутствие интернета — то она есть для всех, и друзей, и не друзей. И этого достаточно.

А раз появляется некое «более того», то, видимо, такой ответственности по контракту нет.

А что именно должен был друг в этой ситуации, чего не должен был просто исполнитель по договору? Собственник не смог это сформулировать.

И теперь можно сформулировать вместо него — и так, что мало не покажется...

Например: «Ты хочешь сказать, что раз я твой друг, то должен компенсировать все твои ошибки в бизнесе? Ты будешь принимать решения „на авось“ с целью сэкономить, если получится, то польза от экономии — тебе, а если не получится, то компенсация за вред — на мне? Просто потому, что я твой друг? Так?»

А какую претензию как другу мог выдвинуть собственник, мы этого уже, в принципе, касались.

Претензия могла быть такая (но требовать за это материальной компенсации для компании нельзя): «Ты меня давно знаешь, знаешь, что я склонен действовать „на авось“ с целью сэкономить, ты должен был не поддаваться на мои аргументы, и настоять на правильном решении. Ведь ты разбираешься в технике, а я нет. Я видел, что ты легко готов согласиться на мой вариант, и решил поэтому, что все будет нормально. Как технический специалист, ты давал консультации четко. Но как друг ты поленился или побоялся убедить меня принять верное решение»...

Претензии к компании по контракту, и претензии к другу должны быть четко разделены.

Директор — Не понимаю, когда личные отношения переносят на бизнес. Что значит — должен был? Я готов обсудить с тобой — есть арендная плата, если не ошибаюсь, 400 долларов в месяц. Давай разделим это на 20 дней рабочих, и за 2 дня я готов тебе абонентскую плату снять. Это, я считаю, разумная компенсация.

И здесь роли надо было разделить. Или отвечать как директор, или как друг.

Директору как другу надо было остановиться на вопросе — «что значит должен был?». И ждать ответа от собственника — как от друга.

И только после того, как разрешить все вопросы как друзья, переходить к следующей теме — уже как клиент и заказчик. Или наоборот.

Но смешивать все это в одну кучу не надо.

Теперь. Что означает предложенный вариант компенсации по сути? А вот что.

Мы оказываем вам услуги по организации доступа к интернету. И когда у нас получится его организовать — вы нам платите абонентскую плату. Если что-то не получается — то за эти дни не платите. И все. Мы никакой ответственности за сбои не несем.

Компанию-провайдера это может устроить вполне. Реально по жизни даже этой ответственности они обычно не несут.

А вот устроит ли такая система оплаты компанию собственника? Ну вряд ли.

Потому что потери от отсутствия интернета даже 1 день гораздо выше, чем стоимость самого интернета в день.

И если провайдер не гарантирует качество (включающее бесперебойность), а гарантия — это, видимо, все-таки определенные компенсации в случае отсутствия интернета, то или надо искать другого провайдера, или передоговариваться с этим на более понятные условия.

Собственник — А предыдущий сбой? Вот предыдущие 2 месяца интернет работал со сбоями. Это зафиксировано. У меня есть интернет, который — либо есть, либо нету. Для меня вот, я смотрю на ситуацию, и понимаю, что интернета эти 2 месяца не было. Поэтому компенсировать ты должен 2 месяца.

Собственник либо почувствовал, что как-то легко директор хочет отделаться, либо просто действует по принципу — дали просто так одно, дадут и другое...

В первом случае надо было обсуждать справедливость предложенной компенсации. Либо предложить другой принцип компенсации, по которому компенсация касалась бы 2 месяцев.

Потому что предложение просто компенсировать 2 месяца выглядит не слишком серьезным — что, разве за все 2 месяца не было интернета ни одного дня?

Легко разбив это предложение, директор оставил бы собственника ни с чем — ни то предложение не было принято, ни это не прошло... Ну значит, не судьба — придется обойтись без компенсации, раз непонятно, как компенсировать.)

Более эффективная последовательность шагов, на мой взгляд, могла быть такой у собственника:

1. зафиксировать, что директор согласен на компенсацию в принципе,

2. зафиксировать, что осталось только определить принцип компенсации,

3. зафиксировать, какой именно принцип предлагает директор (можно сразу с ним согласиться или не согласиться, можно никак не реагировать, просто отметить — ага, я понял),

4. зафиксировать, что у нас тоже есть предложение о каком-то принципе компенсации (можно его сразу не обозначать даже — этот свой принцип),

5. поставить другой вопрос — как мы будем выбирать принцип, по которому ты будешь компенсировать отсутствие интернета? У меня есть принцип, у тебя есть принцип. По какой технологии будем выбирать?

Вот теперь ты предложи технологию выбора, и я предложу технологию выбора — и будем обсуждать не компенсацию сначала, а технологию выбора принципа компенсации.

Дело в том, что когда вопрос касается денег, а на берегу не договорились, то напряжение и недоверие друг другу может оказаться довольно высоким, и обсуждение получится эмоциональным.

Чтобы убрать эмоции, нужно увести борьбу в будущее — обсуждать не сами деньги, а сначала технологию, по которой мы будем выбирать принцип компенсации.

Директор — Я что могу предложить. Давай поступим таким образом. Есть возможность запротоколировать, что ли, ну как-то документально...

Время поединка закончилось.

Надеюсь, что сами участники поединка не обижаются на такой тщательный, с «мелкими придирками» разбор, а наоборот, рады, что в условиях стресса делают ошибки, которые

есть возможность постепенно исправлять и не делать в реальной жизни.

Чтение таких разборов, конечно, тоже полезно — но играть самому полезнее в разы.

С сентября начинается продажа абонементов на участие в он-лайн поединках и он-лайн тренировках.

Чем отличаются эти формы занятий — напишу в другой раз. Более подробная информация также скоро появится на сайте.

ПИСЬМО 45. ПРАГМАТИЧЕСКАЯ ЛОГИКА ПРОТИВ ФОРМАЛЬНОЙ ЛОГИКИ. КТО ПОБЕДИТ?

В одном из прошлых выпусков рассылки мы обсуждали разницу между формальной логикой (логикой поиска истины) и прагматической логикой (логикой доказательства своей правоты).

Хорошей иллюстрацией того, что происходит, если руководитель пользуется формальной логикой, а подчиненный — прагматической, является один диалог из сыгранных недавно управленческих поединков.

Детальный разбор этого диалога я и предлагаю вашему вниманию.

СИТУАЦИЯ «Товарный запас»

Предприятие занимается производством продуктов питания и в течение длительного времени добивается размещения своей продукции в крупных сетях супермаркетов. Директора супермаркетов делают заявки на данный продукт с запасом на 3 дня и не более. Менеджеру предприятия по работе с сетями супермаркетов вменено в обязанности следить за наличием и ассортиментом продукта на полках магазинов.

В разгар сезона производство продукта по приказу генерального директора предприятия встает на профилактику на 1 неделю. Товарный запас не обеспечен. Полки магазинов опустели. Отношения с сетями супермаркетов на грани разрыва. Начальник отдела продаж объявляет выговор менеджеру.

Роли и интересы

Директор супермаркета — хочет обеспечить товарооборот с данным предприятием или без него.

Генеральный директор — желает получить прибыль и сохранить отношения с сетями супермаркетов.

Начальник отдела продаж — хочет переложить ответственность с себя на менеджера.

Менеджер — считает выговор необоснованным, т. к. ему не было заранее известно о профилактике на производстве.

Разбор диалога между генеральным директором и начальником отдела продаж

ГД — Вчера мне звонили из супермаркета,...

НОП — Я знаю...

ГД — ...мы им поставляем молоко, в котором мы достигали так долго долю. Наш менеджер ходил туда регулярно на переговоры. Добились 60% доли. Вот. Позвонил и сказал, что возникла просто вопиющая ситуация. Пустые полки. Что такое?

НОП — Пустые. Я там был. Ничего нет. При чем у нас промо даже заявлено. Мы денег потеряли немерено.

Обратим внимание на прием, который применил начальник отдела продаж. Ему предлагают роль объясняющего и оправдывающегося. Но он эту роль не принимает. А наоборот, усиливает размер проблемы.

Т.е. как бы пропускает мимо себя проблему (такое айкидо получается) и присоединяется к роли «возмущенный беспорядком».

Это часто бывает неожиданно, поэтому сбивает картину мира нападающего и дает возможность перехватить управление.

ГД — Ну и что ты мне можешь по этому поводу сказать?

НОП — А он тебе что, ничего не объяснил?

ГД — Кто?

НОП — Менеджер.

ГД — Менеджер? Объяснил. Он сказал, что у него не было информации о том, что мы ставим на профилактику. У него не было возможности...

Важнейшая ошибка генерального директора.

Уже дважды у него перехватили управление — и уже не он, а ему задают вопросы. Из роли начальника он перемещен в другую роль. Не надо было отвечать на этот вопрос.

Во-первых, по динамике ролевой борьбы, которая здесь остро обозначилась, кто первый начнет отвечать на любой вопрос, тому останется роль гостя, а настоявшему на ответе — роль хозяина. Это раз.

Во-вторых, по содержанию ответа получается, что генеральный директор принял ситуацию, в которой он лично потребовал отчета от менеджера, через голову начальника отдела продаж.

Таким образом, ответственность автоматически съехала с плеч начальника отдела продаж на менеджера.

Директора спровоцировали на это — он поддался на провокацию.

Далее начальник отдела продаж вообще может на это опереться и выдвинуть претензию — «ну как я могу управлять отделом, когда Вы через мою голову общаетесь с менеджерами!?» (ну в какой-то более тонкой формулировке, конечно...).

Что можно было бы сделать директору в ответ на уточнение «менеджер»?

Или задать вопрос, или сформулировать утверждение о том, что ответа он ждет от начальника отдела продаж, а не от менеджера.

Надо на этом шаге решить две задачи — вернуть управление разговором и вернуть начальника отдела продаж в роль подчиненного.

НОП — А вот Ваш приказ под роспись... Где он подписался, что ознакомлен. Он что, debil, что ли? Вот приказ, все с ним ознакомлены. Вот роспись. Увольнять тогда его надо и все. Что тут. Другого возмем. С такими debилами работать... Я ж сам бонус не получу.

Тактика начальника отдела продаж становится предельно ясна. Моя хата с краю — ничего не знаю.

Менеджер облажался, уволим его — и все дела. А у меня все ходы записаны, ко мне претензий быть не может.

Конечно, такой быстрый и точный ход оказался неожиданным для директора. Но в то же время, это типичная ситуация ухода от ответственности, поэтому заготовки тоже не мешало бы иметь.

Например, что можно сразу на это ответить?

Например, можно применить стратегию «вернуть подарок обратно»: «Ясно. А вот приказ о назначении тебя начальником отдела продаж и твоя подпись. Тебя тоже уволить?»

Или можно вытянуть на возврат ответственности через бонус: «Ты бонус получаешь за что? За работу отдела продаж? Значит, ты отвечаешь за эту работу? Или теперь бонусы менеджерам платить — каждому в отдельности?»

Важно, опять-таки, сразу пресечь его желание уйти от ответственности. Лишить его надежды на то, что это получится.

Можно даже озвучить эту его надежду: «Ну вот опять ты хочешь улизнуть от ответственности. Даже приказ с собой принес, видимо, знал о чем речь пойдет — подготовился. Нет, милый мой, не получится...»

| ГД — Ну да, действительно, его подпись. Ну подожди.

Генеральный директор, видимо, под впечатлением от «рояля в кустах» в виде приказа с подписью, пропустил все подводные течения предыдущей фразы.

Более того, признав, что здесь действительно подпись менеджера, он тем самым закрепляет следующие роли — «директор, который не разобрался» и «начальник отдела продаж, у которого все под контролем».

| НОП — Ну все, увольнять надо. А чего ждать-то.

Начальник отдела продаж тут же фиксирует ситуацию в свою пользу: виновник найден, вопрос решен.

| ГД — То есть ты считаешь, что здесь твоей ответственности нет? Твоя задача была отнести бумажку, поставить на ней подпись подчиненного. И все. И забыть про это, грубо говоря. А проследить?

Генеральный директор теперь понял, в какую ситуацию попал.

Но ему не хватает точности: надо было остановиться на первом вопросе и все. И дальше опираться на ответ. А так директор дает повод придирается к словам.

Претензия сформулирована неточно. Есть только намек на претензию. Но в такой формулировке его легко довести до абсурда. Что начальник отдела продаж тут же и делает.

НОП — Антон Александрович, я не могу за всеми бегать и смотреть. Вот должностные инструкции, вы сами их издавали, где написано, что это его обязанность. У меня обязанность — контролировать их. Вот мои отчеты по их работе я все предоставляю вовремя. Разве не так? Бегать и смотреть, кому они там отправили письмо, кому не отправили... Они мне прислали отчет, что все клиенты с приказом ознакомлены, я вам это отправил. Все.

Обратим внимание на то, что начальник отдела продаж не тупица. Он очень тонко чувствует ситуацию.

Чуть только директор попробовал его вернуть в роль подчиненного, как он по форме начал ему подыгрывать — сразу появилось имя-отчество, начались объяснения и оправдания.

Теперь посмотрим, что можно использовать в объяснениях начальника отдела продаж против него.

Он опирается на нормативный уровень (должностные инструкции) и технологический (документооборот).

Значит, можно или в этих же слоях искать пустое, или перемещать его в другой слой. Например, в экономический или этический.

Например: «Да, хорошо что ты знаешь что написано в должностной инструкции. Там еще написано — (и формулируете то, что вам надо...)»

Или: «Да, твоя зарплата не соответствует твоей работе — за пересылку документов мы платим секретарю 100 долларов (условно). Чем твоя работа отличается от секретаря?»

Или: «Тебе не хватает мужества отвечать за свой участок работы или у тебя личные счета с этим менеджером?»

ГД — И ты считаешь, что на этом твои обязанности закончены.

НОП — Конечно. Я считаю, что всех подряд клиентов я проверять не могу. Давайте возьмем аудитора, который будет сидеть и этим заниматься. Девочку-координатора. Я уже об этом давно говорю. Я

не могу — 20 человек, управлять ими всеми и еще бегать за всеми
проверять — всем они там сказали, или не всем.

Теперь начальник отдела продаж двигается дальше по роли и уже занимает роль «жертвы».

Он «обижается», на то, что директор якобы хочет навязать ему глупую деятельность, а к его предложениям по улучшению работы отдела не прислушивается. Ну вот теперь сам виноват — говорил же, что надо сделать, Вы не сделали — а теперь на меня все валите....

Частый прием прагматической логики: выдернуть кусок из контекста, довести его до абсурда и бурно этим возмущаться....

ГД — Ну плохой ты, значит, руководитель. Раз ты не можешь людьми
управлять и решать такие ситуации.

Генеральный директор пользуется формальной логикой. Против прагматической логики это не работает. Нужно или тоже переходить на прагматическую логику, или перетаскивать другого на формальную логику.

Что такое формальная и прагматическая логика:
формальная логика занимается поиском истины,
прагматическая — поиском своей правоты.

Есть смысл перейти от обсуждения ситуации с менеджером и супермаркетом к обсуждению ситуации данного разговора и выбранной начальником отдела продаж тактики.

Например: «Так. Ты решил доводить мои слова до абсурда. Зачем, позволь тебя спросить?»

Или: «Ты сейчас говоришь, что я навязываю тебе такие обязанности — бегать за всеми и проверять, что они сказали клиентам? Так?»

НОП — Ну давайте тогда решать вопрос со мной, если Вы так считаете. Давайте наберем вот таких-вот Вася, которые будут срывать все,
а меня уберем.

Опять начальник отдела продаж передергивает — это опять прагматическая логика.

И это будет продолжаться до тех пор, пока директор позволяет это делать. Сам по себе он не перейдет к адекватному разговору.

| ГД — Ну подожди. А кто этого менеджера брал?

Опять директор отвечает формальной логикой. Очевидно, что начальник отдела продаж ответит прагматической, и не признает своей ответственности за наем сотрудников. Это очевидно.

Продолжая действовать в рамках формальной логики, директор демонстрирует свою беспомощность против прагматической логики начальника отдела продаж.

Что можно извлечь из «таких-вот Вась»? Можно, например, попробовать заставить начальника отдела продаж отказаться от такой формулировки.

Как? Или с помощью его же оружия — передернуть эту фразу еще сильнее или продлить его логику дальше: «А может, ты предлагаешь набрать таких-вот начальников отделов, которые ни за что не отвечают, а меня убрать? Ты это хочешь сказать?»

Или уточнить формулировку как вам надо: «Ты имеешь в виду, что у тебя в отделе все такие, и ты ничего с этим не можешь поделать?»

| НОП — Вы сами брали. Он проходил финальное собеседование с Вами.

Логично. Ответственность за клиентов перекладываем на менеджеров, а ответственность за менеджеров — на директора.

| ГД — Да, но первое собеседование он проходил с тобой. Ты говорил — отличный парень. Замечательный, прекрасный.

Для переговорщика ход неплохой. А для руководителя — не очень.

Почему? Чем дальше разговор, тем дальше от роли подчиненного удаляется начальник отдела продаж.

Теперь из роли «жертвы» он переполз на роль «обвинителя». А это важнее, чем то, с кем проходил собеседование менеджер.

И чем дальше зайдет начальник отдела продаж (чем дальше его пропустит директор), тем жестче придется возвращать.

Например, можно задать вопрос: «Есть что-то в твоей работе, за что ты несешь ответственность?», или «Я начинаю забывать — какая у тебя должность в компании?»

НОП — Да, и он 60% добился в магазине. А вспомни, что там было до того, как он пришел. Нас там вообще не было. Вот этот потенциал я в нем и увидел. Но то, что он такой неисполнительный — ну да. А может, он там забухал вчера или позавчера — откуда я знаю.

Начальник отдела продаж выкрутился, конечно, но теперь концы с концами у него не сходятся. Жаль, что этого не заметил директор.

Что именно не сходится? Получается, что менеджер этот очень результативный. Дебил бы таких результатов не достиг.

А дисциплина — это вопрос управления, организации работы и пр. Значит, начальник отдела продаж жертвует таким ценным менеджером, потому что сам не организовал хорошо работу в отделе.

Вот это противоречие можно было бы использовать. Но плавно, по шагам, с фиксацией каждого шага.

И на финише дать спасти лицо начальнику отдела продаж — продумать технологию его поражения, чтобы эта технология была для него комфортна, иначе ему придется биться «до последней капли крови».

Ну, в принципе, дальше продолжается то же самое: директор использует формальную логику, начальник отдела продаж — прагматическую.

Директор не может поместить начальника в нужную ему роль. И свои вопросы или претензии формулирует недостаточно точно. Поэтому директор, в общем-то, бессилен в этом разговоре.

ГД — Нет, ну я просто не понимаю, почему ты не проконтролировал.

НОП — Как?

ГД — Как? Тебе рассказать — как?

НОП — Да.

ГД — Позвонил в магазин, съездил на аудит, посмотрел..

НОП — Сколько у нас торговых точек, как Вы думаете, в базе?

ГД — Но это наш ключевой клиент.

НОП — Кто? Вот этот магазин?

ГД — Да

НОП — Давно?

ГД — Да.

НОП — Интересно

ГД — Сразу после того, как 60% доли добились.

НОП — Я себе запишу, что он теперь у нас ключевой клиент.

ГД — Т.е. ты не знаешь об этом? Молодец.

НОП — Нет. Что у нас теперь магазины в 150 кв. м — ключевые клиенты? Ладно. Я взял себе на заметку.

ГД — Ты меня, на самом деле, удивляешь. Честно. Для тебя все — неожиданность. Ситуация возникла такая — это все неожиданность. То, что менеджер такой — подписал бумажку, и что ключевой клиент..

НОП — У каждого из нас — и у меня, и у менеджера — есть свои обязанности.

ГД — Я спрашиваю прежде всего с тебя. Я не должен идти к менеджеру. Ты руководитель, ты должен следить за тем, чтобы таких ситуаций не возникало.

НОП — Я предлагаю найти ему замену. Да, здесь мы потеряли.

ГД — Ну что ты предлагаешь?

НОП — Я предлагаю человека поменять.

ГД — Просто поменять человека?

НОП — Ну или перевести его на другое место работы.

ГД — Т.е. справиться ты с ним не можешь как менеджер?

НОП — Ну знаете, он вообще-то в последнее время сильно забывает на работу. И это заметно. Я с ним уже несколько раз разговаривал. Вот две объяснительные от него. И третью он написать отказался. Я не вижу выхода.

Время раунда закончилось.

Надеюсь, Вы смогли почувствовать разницу между формальной и прагматической логикой.

Новости проекта «Виртуальная школа управленческой борьбы»
<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 46. КОНКУРС ВОПРОСОВ ВЛАДИМИРУ ТАРАСОВУ

В конце ноября я буду у Владимира Тарасова на мастер-классе для лицензиатов.

Обычно у нас есть возможность каждое утро задавать письменные вопросы Владимиру Константиновичу, на которые он отвечает. И помимо этого, конечно, мы много общаемся, и есть возможность задавать вопросы и обсуждать разные темы.

Я подумала, что было бы интересно задать в этот раз такие вопросы, ответы на которые были бы интересны и Вам. Для этого на моем сайте **объявляю конкурс вопросов** Владимиру Тарасову.

Свои вопросы Вы можете писать в специальной теме <>. После этого я сделаю на сайте опрос — и мы все вместе выберем самые интересные вопросы, которые я задам В. Тарасову, а ответы потом размещу на сайте (точнее, мои конспекты ответов).

Чтобы было легче генерировать вопросы, я приведу как пример несколько вопросов и ответов В. Тарасова из его книги «Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах».

ВОПРОС 7: Существуют трудоголики — какую им нагрузку ни дай, выполнят. А как много можно нагружать сотрудника?
(Денис Егельский, Петербург)

ОТВЕТ: Трудоголиком мы называем всякого, кто без особого принуждения или видимого сильно действующего положительного мотива трудится сверх всякой меры. И трудится так

не в импульсе, а постоянно, и даже рутинно. Так что можно говорить о сложившемся образе жизни.

Глядя на трудоголика, хочется если и не пролить слезу умиления, то, по меньшей мере, отнестись к нему с одобрительным уважением. Как будто нет повода его покритиковать. Ну, разве что, чтобы берег здоровье.

Однако, все не так просто.

Практически, за всяким излишеством вольно или невольно скрывается некоторый моральный недостаток, другая, так сказать, сторона медали.

Какие же недостатки можно попытаться разглядеть за внешней добродетелью трудоголика?

Руководитель, имея дело с трудоголиком, несколько расслабляется в том смысле, что уделяет контролю над ним пониженное внимание. Молча подразумевается, что трудоголик — лошадь, которая сама знает, куда ей следует идти, и в понуканиях не нуждается. Но лошадь знает только привычную дорогу. Поэтому и трудоголик достаточно консервативен. Руководителю надо не расслабляться, а следить за тем, чтобы трудоголик не заворачивал все дела на привычную колею, если обстоятельства требуют новаций.

Трудоголик работает по принципу «работаю столько, сколько физически могу» вместо того, чтобы «работать столько, сколько дело того требует». Часто первое превышает второе, но все же это не всегда так. Возможно, конкретно ваш трудоголик работает лишь по времени много, а не по результату. Даже если за его трудоголизмом и не скрывается явно низкая производительность, само то уже обстоятельство, что он не отдыхает, то есть, не воспроизводит в достаточной мере свою рабочую потенцию, не позволяет ему работать достаточно продуктивно. Руко-

водитель должен разглядеть эту низкую производительность и побудить или принудить трудоголика работать более производительно, хотя бы ценой сокращения его необъятного рабочего дня.

Обычный работник работает неровно: если много срочной работы, он трудится в поте лица или хотя бы просто суетится, а если работы нет, или она вся, по его мнению, безнадежно несрочная, он работает с прохладцей. Руководитель по виду такого работника или по итогам его ответа на пару вопросов может быстро сориентироваться в структуре реальной деятельности и фактических рабочих приоритетах этого работника. Иное дело — трудоголик. Тут для руководителя картина куда более сложная. Руководитель, начав расспросы, убеждается, чтобы что-то понять и подкорректировать в действиях трудоголика, надо затратить уйму времени только на то, чтобы хотя бы его до конца выслушать. Причем, все, что он будет говорить, будет звучать логично, убедительно и бесконечно долго. Как результат — трудоголик плохо управляем, отчего руководитель, скрепя сердце, пускает управление им на самотек. Руководитель должен хорошо готовиться к соответствующей беседе с трудоголиком, задавать ему точно поставленные вопросы и требовать ответов точно на вопросы.

Трудоголик бывает завален работой, рабочих заданий у него явно больше того, с чем он реально может справиться, отчего он постоянно срывает сроки и тем дезорганизует работу. Нужно еще учесть, что в силу уважительного отношения как самого руководителя, так и коллектива к трудоголику, тот превращается в своего рода «священную корову», ему прощается не только срыв сроков, но и то положение вещей, что другие работники вынуждены подстраиваться под него и тем самым невольно также участвовать в дезорганизации работы. Руководитель должен требовать соблюдение трудоголиком сроков столь же непреклонно, как он умеет это делать (если умеет) от остальных работников.

Трудоголик обычно уходит с работы поздно, много позднее других работников, являя собой как бы молчаливый укор всем,

ранее уходящим. Тем самым он вольно или невольно удлинняет рабочий день и для других работников. Поскольку он сам — на хорошем счету, то возникает неписаная норма: «хороший работник рано не уходит». Обратим внимание на то, что такая примитивная оценка «хорошести» работника может быть искушением для руководителя, и он, и вправду, начнет ею пользоваться. Коллектив может стать заложником этой неэффективной, в общем-то, нормы, из-за существования которой некоторые эффективные работники могут чувствовать дискомфорт, а то и просто уволиться — пойти туда, где нормальный рабочий день. Руководителю надо недвусмысленно обозначить для коллектива свою позицию оценщика работников по результатам труда, а не по объему покушений на результаты.

А в остальном, трудоголик — замечательный тип работника и может украсить собой любой коллектив. Теперь понимаете, почему быть (слыть) трудоголиком не так уж и плохо?

ВОПРОС 12: Можно ли сохранить нужного сотрудника, если действительно нет возможности увеличить ему зарплату?

(Андрей Павлов, Петербург)

ОТВЕТ: Если ничего не предпринимать, то есть вероятность его потерять. Что же предпринять? Снижать эту самую вероятность. Необходимо понять, что есть широкий класс управленческих решений, которые не наверняка дают положительный результат, но это не повод от них отказываться. Если можно понизить вероятность отрицательного исхода, то это надо делать, не впадая в максимализм: раз это не наверняка, то и делать не буду! Ведь «Бог помогает тому, кто сам себе помогает!».

Давайте снижать вероятность ухода:

— начнем его привлекать к обсуждению положения, перспектив и стратегии фирмы, чтобы имел больше оснований переживать за фирму и ее будущее, а чуть меньше — за себя. Что-

бы нам не надо было ему даже и объяснять, что повысить ему зарплату сейчас нет никакой возможности. Не забудем при этом, что он должен воочию убедиться, что и в расходах на самих себя мы тоже более чем скромны;

- будем больше интересоваться его работой, деталями ее проблематики и его решениями, чтобы он постоянно ощущал важность своей деятельности для фирмы и заинтересованное внимание руководства;

- поможем ему стать неформальным лидером, снабжая его информацией, интересной для его товарищей по работе или интересной для его профессионального окружения — коллег из других фирм;

- официально утвердим для него «как особо ценного работника» некоторые разумные привилегии. Например, право работы по гибкому графику, использования инфраструктуры, предназначенной для руководства;

- обратим внимание и на семью подчиненного, чтобы она знала и гордилась тем, как его ценят на работе;

- позаботимся о его рабочем месте, чтобы ему было тепло, светло и спокойно, чтобы если он курит, то было рядом подходящее для этого место, а если не курит, чтобы возле его стола никто не дымил;

- осуществим перестановку мебели, пересадку сотрудников таким образом, чтобы он имел возможность чаще контактировать с приятными для него людьми и реже с неприятными;

- установим с ним более тесные человеческие отношения, для чего периодически можем с ним обедать, возможно, даже к себе домой пригласить, чтобы быть для него не только начальником, но и человеком, которому он своим уходом создаст не только производственную, но и человеческую проблему;

- будем публично цитировать его высказывания не только на производственную тему, но и о жизни вообще. Для этого научимся его внимательно слушать;

— сделаем его «наставником» кого-либо из молодых сотрудников необременительным образом, вменив, по существу, молодому сотруднику быть «ординарцем»;

— отметим коллективом день его рождения, чтобы он почувствовал свою ценность для коллег. Не столько пышно, сколько хорошо продуманными словами-тостами, искренностью улыбок, неподдельной радостью, что такой человек работает в нашем коллективе.

Да вы и сами можете продолжить этот список. Не хлебом единым жив человек!

ВОПРОС 18: Должен ли руководитель признавать свои ошибки при подчиненных и, если да, то, как лучше это делать?
(Бочаров Максим, Саратов)

ОТВЕТ: Этот вопрос сложнее, чем кажется на первый взгляд.

Ведь ошибка руководителя, как и ошибка любого человека, не является на 100% случайной. Хотя бы в какой-то мере есть в ней и рациональное зерно. У руководителя, как правило, в силу его специфики работы и опыта есть больше поведенческих альтернатив, чем у «простого смертного». Поэтому его первой задачей является поиск такого поведенческого сценария, при котором реализуются все достоинства этого рационального зерна, и ошибка перестает быть таковой, превращаясь в мудрое, дальновидное решение. То есть «минус» переделывается в «плюс». И хотя подчиненные могут догадываться, что их руководитель, что называется, вывернулся, однако они при этом не могут не отметить его достоинства как руководителя, уважают его и гордятся им. Таков лучший способ реакции руководителя на свою ошибку.

На втором месте — нейтрализация или исправление ошибки. В том случае, если ошибка руководителя не затрагивает чьей-либо репутации, кроме его собственной, достаточно её исправить или нейтрализовать «молча», без предания огласке. Даже если при этом другим будет очевидна ошибка и её по-

следующее исправление. Позже при случае вполне уместно использовать обсуждение этой ошибки в качестве «учебного материала» с тем, чтобы предотвратить аналогичные ошибки у подчиненных. Пожалуй, именно это последующее обсуждение и дает в полной мере моральное право исправлять свою ошибку «молча».

В случае если ошибка руководителя бросает тень на репутацию ни в чем не повинного человека, руководитель обязан эту самую тень устранить, хотя бы и ценой публичного недвусмысленного признания своей ошибки. Очень важно, как именно такое признание делается, какой у него возникает имидж. Если имидж «признания ошибки под давлением неопровержимых улик» или «добровольного признания из страха разоблачения» — это плохо. Признавать, так признавать! Нормальный имидж — «признание ошибки с полным ощущением своей силы и благородства» или «признание из страха бросить тень на неповинного человека». Однако это последнее не должно перерасти в «неуёмную жажду саморазоблачения и покаяния». Все, что делается чрезмерно, не может не содержать элемента фальши.

Итак, признание ошибки может иметь место. При этом оно может, как повысить, так и понизить авторитет руководителя. А руководитель «никогда не признающий своих ошибок» рискует выглядеть человеком упрямым и неумным, которому рановато руководить людьми.

Есть еще одна сторона вопроса, о которой также следует сказать. Руководитель — является, помимо всего прочего, еще и воспитателем своих подчиненных. И подобно тому, как высшая воинская доблесть солдата — закрыть своей грудью офицера от верной смерти, так и долг подчиненного — прикрыть собою ошибку начальника. И если подчиненный этого не делает, значит, начальник не сумел его должным образом воспитать.

Итак, Вы познакомились (а кто-то, наверное, очередной раз прочитал) с несколькими ответами В. Тарасова на вопросы слушателей семинаров.

А теперь у Вас есть возможность задать Владимиру Константиновичу свои вопросы. Точнее, принять участие в конкурсе вопросов, которые я ему задам. Думаю, что мы выберем 10 –12 самых интересных вопросов. Присылайте Ваши вопросы на форум <>

Заранее благодарю всех участников!

ПИСЬМО 47. КУРС «ОБЛАСТЬ БЛИЖАЙШЕГО РАЗВИТИЯ»

Добрый день, уважаемые подписчики рассылки «Управление под микроскопом»!

Предыдущий выпуск был более двух месяцев назад.

За это время, естественно, произошли какие-то события в Виртуальной школе управленческой борьбы. С некоторыми из них я поделюсь кратко в этом выпуске, что-то оставлю на следующий раз.

При этом я постараюсь больше не допускать таких больших перерывов между выпусками.

Начну с самых «свежих» новостей.

На сайте открыт бесплатный ознакомительный курс, который помимо общего представления об он-лайн обучении, знакомит с одним из важнейших понятий — **область ближайшего развития**. Курс доступен любому, зарегистрированному на сайте.

Решение сделать такой открытый курс связан с другим решением — ограничить количество поступающих в Школу и ввести некоторые, более четкие, правила поступления, обучения и исключения из школы.

Подробнее об этих правилах — в будущих выпусках. Пока сообщу, что теперь для поступления в Школу надо пройти ознакомительный курс и выполнить два задания этого курса. А стоимость первого курса действует до <> — затем будет существенно повышена.

У меня есть просьба ко всем зарегистрированным пользователям моего сайта, а также к тем, кто подписан на рассылку новостей моего сайта.

Вчера я делала рассылку с сайта с новостью об открытии ознакомительного курса. Знаю, что не всем доходят письма этой рассылки с сайта.

Пожалуйста, сообщите мне по адресу <>, если Вам НЕ ПРИШЛА рассылка с сайта, а Вы хотели бы ее получать. Для Вас я буду дублировать рассылку с другого адреса.)

Теперь кратко о других новостях.

5—6 декабря состоялся Второй Чемпионат России по управленческой борьбе.

Чемпионат обнаружил для меня две тенденции: одна точно положительная, как относиться ко второй, я еще не решила.

Озвучу обе. Начну со второй.

В первый день из турнира выбыло несколько очень сильных игроков. В том числе победитель первого Чемпионата России.

Почему так происходит и как к этому относиться? Пока не знаю.

Могу сказать об ощущениях судьи, когда за игровым столом находится участник с имиджем «сильный игрок».

Есть определенные ожидания от качества его игры. И если эти ожидания не оправдываются явным образом, то при подведении итогов каждая «ошибка» опытного игрока внутренне умножается на 2, а каждый успешный ход «новичка» — тоже умножается на 2.

И получается, что при равной игре шансов на победу у «старичка» меньше, чем у «новичка». С одной стороны, в целом это дает возможность «прорыва» новым игрокам.

Ясно, что никакой «дедовщины» в Федерации еще (или уже) (или в принципе) не существует, и можно выиграть даже у заслуженных игроков. Это должно привлекать к участию в турнирах новых и новых игроков.

С другой стороны, получается несправедливость некоторая. Чтобы пройти в следующий тур, опытному игроку необходимо быть «на голову» выше, иначе шансов выиграть маловато.

Это повышает ответственность, увеличивается стресс, и выиграть еще сложнее. В такой ситуации есть риск, что после победы участвовать в турнирах никто не захочет.

С этой точки зрения я хочу выразить свое уважение решению Сергея Моисеева, победителя Первого чемпионата России, участвовать и во Втором чемпионате.

С третьей стороны, я думаю, что не у всех судей возникают такие чувства. У кого-то могут быть и противоположные тенденции.

Поэтому в целом, возможно, ситуация вполне уравновешена — и справедливость никак не страдает.

Было бы интересно услышать позицию других судей по этому вопросу. Что они чувствуют, когда судят поединок с участием опытного игрока и новичка?

С четвертой стороны, «новенький» игрок в следующем туре обычно уже не показывает такой игры, как в первый день. И в 1\4 финала оказываются уже только опытные игроки.

Значит, опытным игрокам самым ответственным образом надо готовиться именно к первому поединку, где возможны неожиданности.

Особенно в том случае, если играть предстоит с «новичком». Хотя понятие «новичок» на Чемпионате России звучит странно. Конечно, имеется в виду «новичок» на турнире такого уровня, кого судьи видят впервые...)

А далее им должен помочь опыт, и то, что у новичков сил, видимо, на второй день не остается.

Теперь озвучу первую тенденцию, которую увидела на турнире, и которая, на мой взгляд, точно положительная.

Я увидела другое качество ведения переговоров у нового поколения. Нового поколения — и в смысле новых игроков, и в смысле молодых людей, до 30 лет...

Молодежь порадовала меня внутренней силой, корректностью и даже местами тактичностью, доброжелательностью и готовностью действовать в этическом поле. Хотя ошибок они допускают еще много. Как говорится, еще учиться и учиться!

Ну что ж, посмотрим, что покажет Третий Чемпионат России, за кем останется «поле битвы» — за молодостью или за опытом...

Хочу также поделиться отзывом одного из участников Школы, Максима, который был зрителем на Чемпионате.

«Для меня участие в Чемпионате именно как зрителя заменило тренинг. Это мощный удар по мозгам, который привел к осознанию того, насколько это сложно и многогранно. Что это — образ жизни. Я понял, что владеющий инструментарием переговоров без фонового опыта, без системы внутренних ценностей, без внутренней силы

и правоты — это хулиган, уличный забияка. Это то, что можно назвать «черной риторикой». Такой человек не сможет стать победителем чемпионата. Я почувствовал, почему восточные единоборства такое большое значение придают медитации, духовному развитию. И почему без этого нельзя стать мастером.

Я понял, что внутренняя сила дается размышлениями, разглядыванием ситуаций по всем слоям картины мира, причем разглядыванием с каждой роли одинаково глубоко. И что лишь человек, имеющий внутреннюю силу, сможет избрать и реализовать действительно сильную переговорную позицию.

Я понял, что лишь «человек имеющий путь» может достичь такого уровня управленческого мастерства, которому я (субъективно Я) согласился бы присвоить звание Мастера.

Вообще, все это довольно сложно писать, надеюсь, вы меня поняли»

Еще одно интересное событие, о котором можно рассказать много полезного — это прошедший в конце ноября мастер-класс Владимира Тарасова для лицензиатов. Пожалуй, об этом я напишу в следующем выпуске.

А сейчас — приятного и полезного прохождения ознакомительного курса в Виртуальной школе управленческой борьбы <>. Буду рада получить выполненные задания курса и заявки на поступление в Школу.

ПИСЬМО 48. ЕЩЕ ОДИН ОТВЕТ В. ТАРАСОВА

Добрый день, уважаемые подписчики рассылки «Управление под микроскопом»!

В прошлый раз я обещала рассказать что-нибудь интересное и полезное по итогам моей поездки на мастер-класс для Лицензиатов В. Тарасова. Выполняю обещание.

Если Вы помните, перед поездкой я объявила конкурс вопросов В. Тарасову. Т.к. на конкурс поступил всего один вопрос, который я не стала задавать (что это за вопрос и почему я его решила не задавать можно узнать в моем блоге на сайте здесь <>), я задавала свои вопросы — и, конечно, получала на них ответы Владимира Константиновича.

Один из вопросов касался ситуации, которую мы обсуждали в группе «Обмен опытом» с участниками Школы (те, кто учатся в Школе, начиная с курса 1, получают доступ к модулю социальной сети сайта Школы, в которой у нас есть различные группы для различных целей, в том числе группа по обмену опытом).

Ситуация была примерно следующая.

В компании новый руководитель подразделения. В его картине мира уходить вовремя с работы сотрудникам в период кризиса неприлично.

Приказать он не может, но всеми способами старается сделать так, чтобы сотрудники подольше задерживались в офисе. Сам тоже задерживается. Оплачивать сверхурочные в его планах, естественно, нет. К тому же, реальной потребности задерживаться нет — работа идет нормально, по плану.

Коллеги (в совете директоров) его позицию не одобряют, но явным образом повлиять на нее не могут.

Что делать?

Вопрос я задала более компактно (уже не помню точно, как именно — копию себе не оставила). А вот ответ, который дал Владимир Константинович, наоборот, разовью и напишу с добавлением собственных подробностей. (Тем более, что ответ был устным, и у меня остался только краткий его конспект.)

Итак. В первую очередь, в этой ситуации важно — кто от кого больше зависит: компания от данного сотрудника или данный сотрудник от этой компании.

Насколько ценен сотрудник для компании? Держится компания за него — или нет.

Отношения могут равные, а могут быть неравные. Кто получает больше, чем отдает? Тот находится в зависимом положении.

Если Вы — сотрудник, которого компания заменит в одно мгновение и не заметит, т. е. Вы зависите от компании в большей степени — то тут лучше не рисковать, спокойно наблюдать за развитием ситуации.

И заниматься тем, чтобы становиться ЦЕННЫМ сотрудником для компании. Чтобы компания тоже зависела от Вас, хотя бы в равной степени, как и Вы от нее.

А еще лучше — чтобы от Вас компания зависела больше, чем Вы от нее. Чтобы компания держалась за Вас.

Тогда у Вас появится возможность вести себя по-другому. А именно — влиять на развитие ситуации.

Каким образом?

У руководителя есть какая-то установка в картине мира по данному вопросу. Либо по отношению конкретно к своим

подчиненным, либо по поводу того, как вообще «правильно» себя вести в кризис и т. п.

А мы знаем (те, кто прошел курс 1 — точно знают!), что для того, чтобы надежно преодолеть установку в картине мира человека, необходим достаточный информационный заряд, по чуть-чуть картину миру изменить сложно.

Может быть у Вас есть идея, как создать такое столкновение с неожиданным руководителю, которое точно изменит данную установку в его картине мира?

Нет? Тогда пойдем другим путем.

Вспомним о втором варианте — когда «капля камень точит». И начнем потихоньку менять картину мира руководителя — вот в каком направлении.

Будем не бороться с его установкой, а будем добавлять в его картину мира новый элемент.

Еще раз напомним — это в том случае, если Вы ЦЕННЫЙ сотрудник.

Можно в полушутливой форме рассказывать о том, как относятся в Вашей семье к тому, чтобы задерживаться на работе.

Например, так: «Я, конечно, останусь. Но на меня семья уже начинает давить, что я им не уделяю достаточно времени. Боюсь, что она так на меня надавит, что придется менять работу. Я ведь несу ответственность за семью, за жену, за детей, мне надо с ними проводить время. А Вы меня загоняете в такую ситуацию, что мне придется искать другую работу. А я не хочу — мне нравится здесь работать, я не хочу уходить. Но Вы меня, получается, выгоняете, заставляете уволиться...».

Один раз так «пошутили», другой — а там руководитель и задумается. Если Вы ЦЕННЫЙ сотрудник.

Еще можно по-другому шутить. И другим ЦЕННЫМ сотрудникам тоже.

Например. «Время — деньги. На деньги можно еду купить. А у нас получается как в анекдоте про цыгана, который лошадь отучал от еды...»

Ну, думаю, что конкретных вариантов, как пошутить на эту тему, Вы найдете и сами вагон и маленькую тележку. Главное, что Вы были ценным сотрудником — тогда можете позволить себе шутки с намеком, которые продлят картину мира руководителя в будущее, не лишая его права на незнание и давая ему сохранить лицо.

Ну вот так я развила ответ Владимира Константиновича на этот вопрос.

Кстати, если у Вас есть свои вопросы — присылайте, я попробую на них ответить. Тем более, что мы половину мастер-класса как раз это и учились делать.

И хочу еще раз напомнить об открытии ознакомительного курса в Виртуальной школе управленческой борьбы.

На сайте <> открыт бесплатный ознакомительный курс, который помимо общего представления об он-лайн обучении, знакомит с одним из важнейших понятий — **область ближайшего развития**. Курс доступен любому, зарегистрированному на сайте.

ПИСЬМО 49. 2010. БОЛЬШАЯ ЦЕЛЬ

Добрый день, уважаемые подписчики рассылки «Управление под микроскопом»!

В заключительном выпуске года хочу поздравить Вас с наступающим Новым годом, сделать маленький подарок и рассказать о планах Виртуальной школы управленческой борьбы на 2010 год.

Поздравление

С наступающим новым годом! Хочу пожелать, чтобы в 2010 году:

- Ваша картина мира становилась все более полной, богатой и адекватной;

- Ваше умение различать пустое и твердое и радовало Вас, и продолжало расти;

- у Вас было поменьше удач и неудач (т.е. столкновений с неожиданным), и побольше успеха (запланированного результата);

- твердого в Вас становилось больше, а пустого — меньше;

- Вы разглядели в своей картине мира те победы, которые не увиделись в уходящем году;

- Ваша область ближайшего развития существенно расширилась;

- Вы поднялись на следующую ступень управленческого искусства;

- Вы помогли стать лучше большему количеству людей, чем в уходящем году...

И еще — радости от общения, удовольствия от жизни, удовлетворения от совершаемых дел, счастья и любви!

Подарок.

Новогодняя пора — время подведения итогов, время выбора и постановки целей. Поэтому в качества **новогоднего подарка всем посетителям сайта** я предлагаю послушать 10-минутный фрагмент из аудиосеминара В. Тарасова, в котором он отвечает на вопрос о **Большой цели**. Надеюсь, Владимир Константинович не будет против.

Приятного и полезного прослушивания <ссылка удалена>

План-2010.

В 2010 году мои планы по развитию Виртуальной школы управленческой борьбы следующие:

<вырезана орг. информация>

Ну вот пока такие планы.

Расписание семинаров в Москве на первое полугодие:

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 50. ЗАПИСЬ ВЕБИНАРА «8 СТУПЕНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ»

Добрый день, дорогие друзья!

Надеюсь, вы успели послушать свой новогодний подарок (фрагмент из аудиосеминара В. Тарасова о Большой цели).

Понравилось? Оценили свой масштаб планирования? Файл был доступен для прослушивания до 31 января 2010 года.

Сегодня этот подарок я заменила на новый, постновогодний — теперь вы можете посмотреть запись вебинара «8 ступеней управленческого искусства», который я провела 25.01.2010.

Чтобы посмотреть эту запись, необходимо <вырезана орг. информация>

На сегодня все — не буду занимать ваше время другими новостями, пришлю их в следующем выпуске: ведь вам надо успеть зайти на мой сайт, оставить заявку, получить письмо со ссылкой и просмотреть запись вебинара длительностью 1 час 24 минуты!

Приятного просмотра!

ПИСЬМО 51. ЭКОЛОГИЯ УВОЛЬНЕНИЯ

Уважаемые коллеги, сегодня мы начнем разговор об увольнении.

Недавно я посмотрела фильм «Мне бы в небо» с Д. Клуни в роли специалиста по увольнениям, который летает из города в город и проводит беседы с увольняемыми сотрудниками (вместо тех, кто это должен делать на самом деле — вместо непосредственных руководителей).

Хороший фильм. Но...

Думаю, никому из вас не потребуется подобный специалист, потому что вы сами прекрасно справляетесь с этой функцией.

Ну — или стремитесь научиться делать это наилучшим образом. Надеюсь, подход В. Тарасова к этой теме Вам также может помочь научиться увольнять сотрудников экологично и эффективно.

Увольнение — это не какая-то отдельная акция, не отдельная тема, это продолжение темы поощрения и наказания. И не всегда увольнение — это наказание, кстати.

То, насколько Вы готовы увольнять сотрудников — это очень важная, системообразующая вещь для построения всей фирмы. Не сами факты увольнения, а Ваша готовность увольнения.

Как только мы имеем хороший коллектив, хорошую фирму — у нас есть что терять.

Как только есть что терять — у нас есть страх потери.

Как только есть страх потери — мы становимся заложниками коллектива, команды, заложником успеха.

Как только мы стали заложниками чего-то, так мы сразу потеряли свободу маневра.

Поэтому возникает коллизия: наши люди работают плоховато, не напрягаются, расслабились, но мы боимся подкрутить гайки, потому что боимся их потерять.

А в результате — все довольны друг другом, оркестр играет, а корабль идет постепенно на дно.

Для того чтобы этого не случилось, должна быть внутренняя готовность уволить 100% коллектива.

Если только внутренней готовности уволить нет — не просто так, не без дела, а если придется — то начинают появляться серьезные проблемы.

У руководителя в любой момент времени должна быть внутренняя готовность уволить 100% коллектива.

Речь не идет, конечно, о колхозе, где люди связаны жизнью, домами. А речь идет о наемных работниках.

Если Вы не готовы уволить любого работника, который того заслуживает, то тогда надо ответить себе на вопрос — почему не готовы уволить.

А если вы готовы — то это ощущается.

Это не есть какая-то особая злобность. А это есть некая сила руководителя, который не боится, если работник этого заслуживает, его уволить.

Если 5 работников заслуживают — не боится 5 уволить. Если все заслуживают — он не боится всех уволить. Это очень важно.

При этом увольнение выглядит по-разному.

Если увольняют 100% коллектива, то это происходит, в частности, если человек сам уходит из коллектива.

Это подобно тому, как государи отказываются от царства: «Я пошел, раз вы такие...», и все бегут за ним и говорят: «Ну как же мы без тебя, пропадем, иди на царство снова».

Отказ от царства — это и есть увольнение всей страны. Ну вот вся страна такая, он ее взял и уволил, т.е. ушел с должности.

Если такая готовность есть, то люди это понимают, чувствуют. Руководитель так не формулирует, не говорит, что он готов всех уволить. Речь идет не об угрозах, а о внутреннем состоянии. Если это внутреннее состояние есть — то тогда работники понимают, что руководителя не пошантажируешь, какие-то интриги тут не стоит вести и т. д.

Это внутреннее состояние руководителя сразу дает совершенное иную ауру, чем когда коллектив чувствует, что руководитель без нас никуда не денется, можно ему руки выкручивать, потому что «куда он без нас — пропадет» и т. д.

В одной латиноамериканской повести был маленький эпизод. Полиция допрашивает крестьянина, к которому пришли какие-то люди и он им отдал все, что у него было:

- Они что, тебе угрожали?
- Нет, не угрожали.
- А почему им все отдал?
- А они была вооружены.
- Ты видел оружие? Какое у них?
- Нет, не видел.
- А почему говоришь, что вооружены?
- Ну я чувствую, что вооружены.

Вот так — оружия не видел, но чувствует, что вооружены. Поэтому что вооруженный человек ведет себя иначе, чем невооруженный.

И тоже самое с увольнением. Если руководитель эту готовность имеет, он ее не показывает никак, но люди это чувствуют.

Далее возникает вопрос — а какова высшая мера наказания в фирме?

Потому что высшая мера наказаний позволяет простроить всю линейку наказаний, вплоть до микроскопических, вплоть до холодного взгляда. Если мы знаем, какая высшая мера наказания, то мы можем от нее строить более мелкие меры наказаний. Точно также, когда мы думаем: как нам делить линейку для измерения чего-нибудь — на миллиметры или сантиметры? Если мы знаем, что нам измерять километровую дистанцию, то никто не будет делать линейку с миллиметрами. А если нам дистанцию в 2 см измерять, то мы миллиметры проведем на линейке.

Точно также и наказания. Система поощрений и наказаний становится внятной и чистой, когда понятна высшая мера наказания.

А высшая мера — это не та мера, которую мы думаем, что применим, а та, опыт применения которой уже имеется, то наказание, которое мы уже осуществляли. Мы уже знаем, как это делать, как мы себя при этом чувствуем. И мы уже имеем практику применения, и можем применить еще раз. Иначе система поощрений и наказаний расплывается.

Именно поэтому важно отношение любого руководителя к проблеме увольнения. И руководитель должен иметь за спиной практику увольнения. Человек как руководитель еще не состоялся, если у него нет практики увольнения. Это как замечательный пловец, который все правильно делает, только в воде еще не был. В принципе, он все движения заучил, знает, как плавать, но в воде еще не был, учился на берегу.

Подробнее о практике увольнения мы поговорим на вебинаре «Экология увольнения» <>

Узнать подробнее о вебинаре и записаться можно здесь <>

И еще о вебинарах. Определились даты ближайших вебинаров: <>

Если Вы хотите получать новости Школы, Вы можете:

1. Подписаться на получение регулярной рассылки « <> » — на сайте, здесь <>
2. Подписаться на получение серии писем « <> ».

Буду рада видеть Вас среди подписчиков новостей на профессиональном сервисе рассылок и среди участников вебинаров.

ПИСЬМО 52. К ВОПРОСУ ОБ УВОЛЬНЕНИЯХ

В прошлом выпуске мы начали разговор о практике увольнения работников. Сегодня продолжим эту тему.

20–21 февраля прошел семинар-тренинг «Искусство управленческой борьбы + Управленческие поединки».

Один из поединков (точнее даже один раунд) меня как-то особенно заинтересовал своей неоднозначностью и даже местами «тонкостью» игры. Я пообещала перевести его в текст и подробно разобрать.

Когда я несколько раз прослушала этот диалог руководителя с подчиненным, то вспомнила себя много лет назад, когда я действовала по отношению к своим руководителям, наверное, примерно также — прямолинейно и субъективно, хотя и из лучших побуждений. Из серии «он был прав, переходя улицу».

За что от меня избавлялись руководители при первом же удобном случае. А то и случая не ждали.

В общем, речь в этом диалоге идет и об увольнении в том числе. Мне понравилось несколько ходов руководителя. И действия подчиненного дают также несколько поводов для размышления. Поэтому я решила разместить в продолжение темы увольнений данный диалог.

Сначала — текст ситуации, по которой проходил этот поединок, далее — текст одного раунда.

(Первые фразы подчиненного, возможно, оказались так важны из-за того, что он не очень точно понял, в каких ролях находятся игроки, но это не важно для нас сейчас, в общем-то, отвага не исчезла и после прояснения ролей).

Подробный разбор диалога будет в следующем выпуске.

Итак, ситуация.

Ситуация 7. Новый директор филиала

Исторически сложилось так, что **генеральный директор**, помимо управления всей компанией, управлял ещё и одним из её филиалов. Но в один момент он нанимает директора филиала со стороны.

К этому моменту в филиале много новых сотрудников, и старый костяк, который очень лоялен к генеральному директору и который спланивается вокруг одного из начальников отдела. Старый костяк зачастую саботирует решения **директора филиала**, а новые, неопытные сотрудники не всегда точно их выполняют. Ситуация осложняется.

Начальник отдела начинает убеждать генерального директора вернуться к старой схеме управления, выставляя нового директора филиала и его решения в негативном свете, возможно, имея в виду занять место директора филиала самому. При этом решения директора филиала из-за недостатка опыта имеют принципиально верное содержание, но не всегда лучшую форму, что влияет на отношение сотрудников филиала к ним.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

— **Директор филиала** — заставить точно и неукоснительно выполнять его решения, добиться авторитета, сохранить доверие генерального директора.

— **Начальник отдела** — добиться возврата к старой схеме управления, возможно, занять место директора филиала.

— **Генеральный директор** — вернуть ситуацию под контроль, в нормальное русло. Понять, правильным ли был выбор директора филиала. Продолжить реформу управления филиалом.

РАУНД Директор филиала (ДФ) — Начальник отдела (НО)

ДФ — Такая ситуация. Поговорил я с нашим гендиректором. У него с Вами был разговор. Неприятный разговор.

И у меня тоже с ним был разговор неприятный. Он мне сказал, что Вы в обход меня предлагали ему занять мою должность Вам. Т. е. Вы хотели, чтобы он Вас поставил вместо меня. Честно говоря, он сказал, что он с Вами в принципе-то дружит. Но дружба — дружбой, а служба — службой. Он предложил рассмотреть вариант Вас уволить.

НО — Угу. Вы сами-то что думаете по этому поводу?

ДФ — Я с плеча не рублю.

НО — Я на это и надеялась, что Вы так не будете делать.

ДФ — Соответственно, я хочу Ваше мнение услышать.

НО — Ну мое мнение какое. Я считаю, что сотрудник он хороший...

ДФ — Кто, генеральный директор хороший сотрудник?

Пауза. Уточнение ролей.

НО — Я рада, что Вы не рубите с плеча. Я Вам сейчас расскажу.

ДФ — Расскажите?

НО — Да. Информация у Вас правильная. У меня действительно был такой разговор с генеральным директором.

ДФ — угу...

НО — И вот честно говоря, я не хотела ему это говорить, но так повернулся разговор. И я высказала свою точку зрения. Я действительно считаю, что в той ситуации, которая создалась

сейчас, на данный момент, самым лучшим выходом было бы Вам уйти. Если что-то не изменится. Вот моя фраза была такая — «если что-то не изменится». Действительно так. Почему — объясняю. Потому что реформы Вы затеяли правильные. Нужные. Но Вы же у нас совершенно не работали раньше. Вот Вы месяц находитесь здесь, в компании. Вообще Вы хоть раз со мной говорили, с ребятами поговорили, Вы хотя бы хоть что-то обсудили? Вы приходите и с плеча рубите. Мы все должны слушаться Вас только потому, что...

ДФ — То есть Вы мне тоже претензии предъявляете?

НО — Нет, не претензии, я наоборот Вам ситуацию рассказываю.

ДФ — Вы говорите — я прихожу, с плеча рублю.

НО — Нет, я не говорю, что Вы рубите с плеча, я просто говорю, что Вы не разбираетесь...

ДФ — Тогда точнее говорите...

НО — Ну хорошо, извините. Я буду более точна в формулировках. Не то, что Вы рубите с плеча. Но я просто сейчас Вам объясняю ситуацию. Вы приходите и просто даете Ваше распоряжение. И получается так, что мы не привыкли к такому тону, Ваша позиция, Ваш стиль управления административно-командный. Мы привыкли к демократическому стилю. И получается так, что мы должны Вас слушаться только потому, что Вы занимаете эту руководящую должность. Мы привыкли к тому, что нам объясняют, зачем мы делаем ту или иную задачу. Куда мы идем. И вот Ваш тон ребята просто не воспринимают. И они не понимают Ваших распоряжений. У нас не такая компания, чтобы...

ДФ — Вы сейчас за кого говорите — за себя или за ребят?

НО — Я говорю от имени всего коллектива.

ДФ — От имени всего коллектива говорите? И Вас коллектив уполномочил?

НО — Да.

ДФ — Интересно. А кто входит в коллектив, который Вас уполномочил?

НО — Все мои подчиненные. Вот мой отдел входит.

ДФ — Хорошо. Было такое, что Вы предлагали меня снять и Вас поставить на должность директора филиала?

НО — Нет, я не предлагала ставить меня на должность директора филиала. Я предлагала уволить Вас, потому что такую ситуацию в том виде, в котором она есть, я считаю, что по-другому не решишь.

ДФ — И Вы пошли...

НО — Нет, я еще раз говорю, что не я пошла к директору, а директор меня вызвал. И построил разговор таким образом, что я была вынуждена ему это сказать.

ДФ — Скажите, а Вы как думаете, почему же он мне предложил рассмотреть решение о том, чтобы Вас уволить? Вы рассказывали все логично, но чего-то не хватает...

НО — Я думаю, что это было мудро со стороны генерального директора предложить меня уволить, потому что Вы...

ДФ — Он не предлагал Вас уволить, он предложил мне рассмотреть решение...

НО — Ну Вам рассмотреть решение меня уволить — потому что он сам Вас подобрал, Вы его ставленник, и он Вам все равно должен давать управленческую поддержку на определенный период времени. Это совершенно нормально. Я на него не в обиде, хотя я его 15 лет знаю. Это грамотно...

Как Вы думаете — уволит ли руководитель этого подчиненного и если уволит, то **за что конкретно?**

Приглашаю вас на вебинары (он-лайн) и семинары (в Москве)

ВЕБИНАРЫ: <>

СЕМИНАРЫ: <>

Если Вы хотите получать новости Школы, Вы можете:

1. Подписаться на получение регулярной рассылки <>
2. Подписаться на получение серии писем <>

Буду рада видеть Вас среди подписчиков и среди участников вебинаров.

ПИСЬМО 53. УВОЛЬНЕНИЕ КАК ВЫСШАЯ МЕРА НАКАЗАНИЯ В ФИРМЕ

Продолжим рассматривать тему увольнения, как ее раскрывает В. Тарасов.

Мы говорили о том, что увольнение руководитель может рассматривать как высшую меру наказания в фирме и, отталкиваясь от этой высшей меры наказания, строить всю линейку санкций, вплоть до самых мельчайших.

Давайте посмотрим, а какие вообще бывают высшие меры наказания, не только в фирме.

По отношению к каждому человеку у нас есть какая-то своя высшая мера наказания.

По отношению к другу высшая мера наказания — перестал звонить, встречаться с ним. Вот и все. Вот и вся высшая мера наказания.

К жене (или к мужу) какая высшая мера наказания? У кого-то — развод, у кого-то — лечь спать в другой комнате, у кого-то — спиной повернуться. Высшая мера у разных супругов разная.

К ребенку какая высшая мера? У кого-то — ремень, у кого-то — перестали общаться по-дружески, только по делу (сыт, одет — и все).

Т.е. у нас по отношению к каждому человеку есть свое представление о высшей мере наказания. И обычно мы этого

не осознаем. А если осознать, то появляется понимание, какие рычаги влияния на людей у нас есть. Поэтому надо четко представлять свою высшую меру наказания по отношению к кому-либо.

И напомним, что высшая мера — эта та мера, опыт применения которой имеешь, а не просто фантазии на эту тему.

Вернемся теперь к фирме. В фирмах тоже есть разные высшие меры наказания.

Наиболее строгая высшая мера — это уволить по статье, выдать «волчий паспорт» и чернить везде и всюду, а если есть возможность, то еще и потребовать что-нибудь по суду.

Может быть помягче высшая мера — уволили по статье и больше ничего не предпринимают.

Во многих фирмах вообще нет такой высшей меры — увольнение по статье. Есть доведение до самоувольнения как высшая мера. Это наиболее распространенная высшая мера — договориться или так сделать, чтобы человек сам написал заявление об увольнении.

А где-то вообще не увольняют, а просто перемещают на такую социальную позицию, в такую социальную нишу, где человека просто держат на какой-то неважной должности. Потом захочет человек уволиться — уволится. Но в фирме на него уже рукой махнули, мысленно крест поставили — ну, пусть доживает...

Естественно, что самая экологичная форма увольнения как высшей меры наказания — это когда человек сам увольняется. Точнее, когда мы увольняем человека путем того, что человек сам пишет заявление об увольнении.

Тут есть два типа увольнения.

1. Когда мы увольняем работника относительно добросовестного и относительно честного — если мы его справедливо увольняем, то он, в принципе, не сопротивляется.

2. Когда мы увольняем работника, который относительно нечестен и недобросовестен — он не собирается увольняться, даже понимая, что мы правы. Потому что ему в этой фирме хорошо — либо воровать, либо бездельничать, т.е. он паразитирует в компании, и в этом его недобросовестность и есть.

Это будут два принципиально разных способа увольнения. Разные сценарии этих двух способов увольнения мы рассматривали на вебинаре «Экология увольнения», который состоялся <>.

Посмотреть запись вебинара можно, подписавшись на рассылку <>

После подтверждения подписки Вы получите серию из 5 писем, в которых будет описание 8 ступеней управленческого искусства с некоторыми примерами, а также ссылки на записи вебинаров:

1. «8 ступеней управленческого искусства» 1.25 мин
2. «Экология увольнения» 1.15 мин
3. «Типичные ошибки руководителей при делегировании» 1.15 мин

А также Вы будете получать 2–3 дополнительных выпуска в месяц по теме управления, включая основные новости Виртуальной школы управленческой борьбы.

В заключение хочу напомнить о курсе вебинаров <>, который начнется <> Программа здесь <>

До встречи он-лайн.

ПИСЬМО 54. НЕ ДОСТОИН ВЛАСТИ

Добрый день, уважаемый подписчик рассылки «Управление под микроскопом»!

Сегодня вместо оперативных новостей (их я пришлю после майских праздников, когда войду в рабочий ритм после пребывания на Байкале) — одна притча и приглашение к ее обсуждению.

Вообще, я очень люблю притчи, а лучшие из тех, которые встречаю, выкладываю на сайте. И обычно смысл притчи для меня очевиден. А пару дней назад встретила уникальную притчу, над которой думаю до сих пор... Есть несколько идей, «куда можно думать», но смысл каждый раз все-таки ускользает.

Я решила разместить притчу в моем блоге на сайте — и пригласить всех желающих подумать над этой притчей вместе.

Итак, вот сама притча — а затем ссылка на обсуждение ее на сайте.

Не достоин власти. Суфийская притча

Один из сыновей султана сказал своему слуге:

— Иди и купи мне на базаре самых лучших фиников за ползузы.

Услышав это, отец его сказал:

— Сейчас, когда ты понял, что зуза (мелкая монета) имеет половину, ты должен понять, что не достоин того, чтобы властвовать.

Как Вы думаете, почему сын должен понять, что не достоин власти? Какая связь между половиной зузы и властью?

Обсуждение — здесь <>

ПИСЬМО 55. КРЕСТЬЯНИН, У КОТОРОГО БЫЛА ЛОШАДЬ

Уважаемый подписчик рассылки «Управление под микроскопом»!

С наступающим праздником Победы!

1. Активно идет обсуждение притчи **«Не достоин власти»**.

Хочу поблагодарить всех, кто уже принял участие и написал свои мысли в комментариях. То, что идеи рождаются иногда прямо противоположные, говорит еще раз в пользу самой притчи. Не знаю, как вы — а я получаю огромное интеллектуальное удовольствие.

Почитать обсуждение — <>

2. Обнаружила **новые ответы Владимира Тарасова** на новые вопросы — и решила поделиться с Вами. К тому же, первый ответ тоже о притче, но о другой.

ВОПРОС 32: У Вас есть притча «Крестьянин, у которого была лошадь»

Вывод там такой: Только сам крестьянин не печалился и не радовался. Он не умел этого делать, потому что не понимал, какой прок от печали и радости.

Или например притча: «Сила в безразличии»

Вопрос: Если быть безразличным (без эмоциональным), как же тогда радоваться жизни?

(Денис)

(Для тех, кто не читал книгу В. Тарасова «Технология жизни. Книга для героев», где есть эта притча — прочитать можно здесь <>)

ОТВЕТ: Притча о «Крестьянине, у которого была лошадь» достаточно древняя, появившаяся задолго до открытия теории вероятностей и появления такой дисциплины как статистика. Поэтому Крестьянин знал, что он ничего не знает о том, что будет завтра, и занимал довольно категорическую позицию, с которой трудно спорить. Но поспорить можно.

На самом деле, он знал, какое последствие того или иного события более вероятно, а какое менее вероятно. По существу, реальный, а не мифологический человек радуется или огорчается не самим событиям, а вероятностям их положительных или отрицательных последствий. Но и ожидаемые положительные или отрицательные последствия также радуют или огорчают не сами по себе, а благодаря вероятностям их ожидаемых последствий.

У одного человека эта цепочка последствий в его картине мира очень короткая, и его радуют или огорчают просто последствия самих событий. У другого — очень длинная, их радуют и огорчают не сами события, а последствия последствий...

Попробуем двигаться по этой цепочке последствий как вперед, так и назад. Если мы двигаемся вперед, то должны дойти до самого конца последствий. А что в конце? В конце есть жизненно важные на данный момент цели человека, которые отодвигают по значимости все другие цели.

Например, не погибнуть во время опасного путешествия, не умереть от голода, спасти жизнь серьезно заболевшему родному человеку, выполнить обещание, ставшее делом чести, отомстить, и прочее. Если такие конкретные и важные жизненные цели есть, то общее ощущение повышения или понижения вероятности, полученное интуитивным суммированием (точнее, перемножением) вероятностей всех последствий радует человека или огорчает.

Если двигаемся назад, то последствия события перестают иметь значение, впрочем, как и сами события, а приносят удовольствие или неудовольствие только непосредственные ощу-

щения — ощущение насыщения желудка, удовольствие от тепла или прохлады, от боли или от ласки и т. д.

И здесь человек приближается к животному. Причем, к животному более примитивному, чем, например, собака. Поскольку собака способна радоваться и огорчаться приходу хозяина, приговору к кормежке, надеванию ошейника и пр., поскольку способна «предвидеть» непосредственные последствия событий. Более же примитивное животное не способно предвидеть, поэтому не способно радоваться или огорчаться, а способно только ощущать примитивные положительные или отрицательные эмоции: боль и удовольствие.

Крестьянин в притче как раз уподоблен животному, более примитивному, чем собака. Спрашивается, с какой стати он приводится нам в качестве образца для подражания? Что в нем положительного? А то, что, чувствуя радость или огорчение, запросто можно ошибиться, ошибаясь в своих прогнозах последствий. А просто чувствуя боль или удовольствие, ошибиться невозможно.

Таким образом, притча указывает на один путь избежания ошибок: быть как этот крестьянин, как примитивное животное, то есть ничего не предполагать, а только отдаваться физическим ощущениям, не пропуская их через сознание.

Однако, этот путь не единственный. Если мы очень точно вычислим все последствия всех событий и не ошибемся, то тоже не будем радоваться или огорчаться, поскольку лишим себя всякого столкновения с неожиданностью.

Это все равно, что двадцатый раз смотреть один и тот же боевик: если в первый раз мы радовались и огорчались за героя, то при двадцатом просмотре, когда мы точно можем «предвидеть» очередной сюжетный поворот, мы за героя уже не переживаем, а развлекаем себя разглядыванием третьестепенных деталей, на которые раньше не обратили внимания.

Реальный человек находится между этих двух крайностей. Конечно, он делает предположения. Конечно, он огорчается и радуется. А пафос притчи направлен на то, чтобы предосте-

речь человека от ошибочных эмоций, как от ошибочной радости, так и от ошибочных огорчений.

Как правило, ошибочная радость влечет за собой обоснованное огорчение. А ошибочное огорчение влечет за собой обоснованную радость. Казалось бы, какая разница: ошибочно или обоснованно мы огорчаемся или радуемся! Но дело в том, что эти ошибочные эмоции толкают нас на ошибочное поведение.

А чем больше ошибочного поведения, тем несчастнее становится наша жизнь.

А чем меньше ошибочного поведения, тем адекватнее поступки человека, тем он сильнее!

Причина неадекватности и слабости — в необоснованных эмоциях, проистекающих из ошибочной оценки последствий событий. Например, наивный молодой человек, играя в карты с криминальными личностями, может радоваться карточному выигрышу и с удовольствием согласиться на повышение ставок в игре, но мы понимаем, что это для него добром не кончится!

Или напротив. Молодая женщина одолжила у богатой приятельницы на один важный для нее вечер бриллиантовое кольцо, его потеряла и много лет, отказывая себе во всем, собирала необходимую сумму, чтобы купить и вернуть «такое же». А когда вернула, приятельница удивилась ее истории, пояснив, что бриллианты были фальшивые.

Вывод: прежде, чем радоваться или огорчаться, убедись, что, действительно, имеешь на то основание! А сомневаешься в последствиях, уподобься «крестьянину, у которого была лошадь»!

Прочитать другие ответы В. Тарасова на вопросы можно здесь <>

Почитать обсуждение притчи «Не достоин власти» <>

ПИСЬМО 56. РЕФЛЕКСИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Добрый день, уважаемый читатель рассылки «Управление под микроскопом».

Сегодня предлагаю посмотреть на вопрос рефлексии с точки зрения управления.

Сейчас я готовлю третий курс в Управленческом додзе, который посвящается операциям над картиной мира человека.

Понятно, что успешно (и осознанно) изменить картину мира другого человека можно лишь тогда, когда эту картину мира ты выяснил, понял и нашел в ней пустое. Тогда можно поставить цель и подбирать тот или иной прием или операцию.

И получается, что первая операция — это как раз выяснение чужой картины мира. Это довольно непростой процесс, который содержит в себе множество подводных камней. Начиная с того, что сама картина мира включает в себя представления о картинах мира других людей — и продолжая (но не заканчивая) проблемами собственных «фильтров» и установок, т.е. отсутствием навыков безоценочного наблюдения.

Если Вы легко сможете решить нижеследующую задачку (или уже когда-то ее решили и сейчас с легкостью воспроизведете логику ее решения) — то можно предположить, что Вы неплохо умеете понимать чужую картину мира.

Если задачка окажется не в области ближайшего развития — значит, стоит начинать двигаться в эту самую область развития,

т.к. без умения «влезть в чужую шкуру» управлять людьми очень сложно.

Задача такая.

Трое мудрецов долго спорили — кто из них самый мудрый.

Тут появился четвертый мудрец и сказал: «Я вас сейчас рассужу. Я загадаю загадку — кто ее первый отгадает, тот самый мудрый. У меня в мешке три белых колпака и два черных. Я надену каждому из вас на голову по колпаку. Вы будете видеть чужие колпаки, но не будете знать, какой колпак на вас. Кто первый скажет, какого цвета на нем колпак — тот самый мудрый».

Он надел на каждого белый колпак.

Мудрецы молча смотрели друг на друга какое-то время.

И тут один из них сказал: «Я знаю, на мне белый колпак».

Как он об этом узнал?

На досуге можете подумать над задачей — она довольно полезная.

А сейчас я хочу предложить Вашему вниманию фрагмент из статьи Глеба Архангельского по поводу рефлексии.

Глеб давным-давно читал книгу В. Тарасова «Искусство управленческой борьбы» и написал по ней интересную статью-конспект.

И вот тему рефлексии (в смысле понимания и учета чужой картины мира) он по-своему развил. Вот этот фрагмент.

«Адекватная картина мира должна включать в себя представление о картинах мира других участников борьбы, в том числе о том, как

они представляют себе вашу картину мира. Человек — рефлексивная система, т.е. его действия обусловлены не только объективными факторами, но и субъективными представлениями человека об этих факторах, о других участниках ситуации, об их субъективных представлениях, и т. д. Именно представление о рефлексивности человека позволило господину Соросу заработать свои миллиарды, т.к. кроме объективных закономерностей финансовых рынков он стал систематически учитывать ожидания участников, влияющие на состояние рынков.

Ясно, что учет рефлексивности является одним из важнейших элементов формирования адекватной картины мира. Например, если жена знает, что муж придерживается поговорки «послушай женщину и сделай наоборот», то скорее всего она будет выдавать ему информацию, противоположную тому, чего она хотела бы добиться. Но если муж догадывается, что жена знает, что...

Вопрос: до какой глубины следует учитывать эти взаимные отражения зеркал друг в друге, чтобы не докатиться до шизофрении? В.К.Тарасов не углубляется в этот вопрос; подробно и математизированно он рассмотрен в книге В.А.Лефевра «Конфликтующие структуры».

Хорошим и простым ответом, на наш взгляд, служит пример моделирования борьбы автоматов за кормушки (программа автомата — съесть максимум корма; количество корма в кормушках и максимальное количество автоматов у каждой кормушки регламентировано). Автоматы нулевого уровня умеют учитывать только ситуацию (конфигурацию кормушек, число автоматов). Автоматы первого уровня учитывают кроме ситуации еще и предполагаемое поведение других автоматов (считая их автоматами нулевого уровня). Автоматы второго уровня учитывают поведение других автоматов, считая их автоматами первого уровня.

Результаты эксперимента: в большинстве случаев автоматы нулевого уровня проигрывают автоматам первого уровня, автоматы первого уровня — автоматам второго уровня. Но автоматы второго уровня проигрывают автоматам нулевого уровня. Иначе говоря, нужно быть рефлексивнее противника, но не намного — иначе рискуешь запутаться в собственных сетях.»

Эта статья была написана Глебом 8 лет назад.

Думаю, Вы знаете, что Глеб специализируется на тайм-менеджменте.

Так вот — искусство управленческой борьбы он рассматривает как один из инструментов экономии времени.

ПИСЬМО 57. ОТЛОЖЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Добрый день, уважаемый читатель!
Давно не писала Вам, исправляюсь.)

Есть одна важнейшая новость и один интересный материал для Вас.

Сначала новость.

Я открываю Клуб управленческой борьбы, где Вы сможете регулярно участвовать в тренировочных управленческих поединках.

О технологии управленческих поединков можно узнать здесь <>

Если Вы уже участвовали в управленческих поединках — то объяснять Вам ничего не надо.

Ситуации для поединков в октябре, скорее всего, будут те, которые будут на Осеннем Кубке Москвы (если их уже опубликуют...)

Если Вы еще не участвовали в управленческих поединках — приходите тем более!

Буду рада новичкам!

Жду Вас <>

Пожалуйста, регистрируйтесь заранее: <>

Теперь — обещанный интересный материал.

ОТЛОЖЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Есть как минимум три отложенные техники у руководителя:

- отложенное санкционирование
- отложенный разбор своих собственных ошибок
- отложенное объяснение своих действий и планов

(это в теме лидерства, когда доверие в коллективе к лидеру заканчивается.)

Вот попался потрясающий пример такой отложенной технологии — «руководитель» поступил непонятно для «подчиненных» (уровень доверия снизился, но не полностью исчез).

Но руководитель не сразу объясняет, что он делает, а гораздо позже. Это раз. И использует этот случай как учебный материал, который разбирает технологически то, что произошло. Это два.

Притча

К одному суфию пришёл молодой человек, который обладал суждениями о многом, но имел мало подлинного жизненного опыта. Когда они побеседовали с час или два, присутствовавшие стали замечать, что суфий говорит всё более и более тупоумные вещи. Вскоре молодой человек уже с трудом сдерживался и про себя обзывал суфия слабоумным.

Когда, наконец, юноша ушёл восвояси, присутствовавшие стали умолять суфия объяснить, почему он так вёл себя. Но он ничего не сказал и только улыбался. Некоторые решили, что суфий одряхлел и более не способен должным образом вести себя с посетителями.

Как-то раз, когда суфию понадобилась история для иллюстрации, он вернулся к данному предмету.

— Кое-кто из вас помнит, как некоторое время назад сюда пришёл молодой человек, и я вёл себя с ним как старый маразматик. Всё дело в том, что им двигали одни только суждения. В тот момент он не обладал способностью воспринять опыт. Преодолеть барьер, воз-

двигаемый его суждениями, было выше моих сил. Объяснить ему этого я не мог: он просто предположил бы, что я движим намерением раскритиковать его. Ему нужны были сведения, а не знания (малумат, а не марифат).

Поскольку он являлся моим гостем, у меня были определённые обязанности по отношению к нему. Долг хозяина — дать гостю то, чего тот желает. Единственной услугой, которую я мог ему оказать, было выявить его высокомерие и довести проявление его грубости до такой степени (независимо от того, каким предстану я сам), чтобы он оказался в состоянии увидеть свои собственные проблемы и отвергнуть их.

Есть похожие примеры из жизни? Или в искусстве (литература, кино)?

Кстати, вопрос для обсуждения — почему суфий сразу не объяснил свое поведение? Что дает отложенная реакция?

Другие ближайшие события:

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 58. БРАТЬЯ КАРАМАЗОВЫ — ИЛИ ЕЩЕ РАЗ ОБ ИСКУССТВЕ ГОВОРИТЬ СЕБЕ ПРАВДУ

Читаю (точнее, слушаю аудиокнигу) Достоевского «Братья Карамазовы». Некоторые фрагменты настолько хороши, что не могу не поделиться своими впечатлениями по их поводу.

Одна из ценностей ТШМ — искусство говорить себе правду. В том числе — об всех мотивах собственного поведения — и симпатичных, и не очень.

Достоевский в этом вопросе точно специалист. Давайте у него поучимся.

Братья Карамазовы.

Книга 1.

Глава 4. Маловерная дама.

В келью к старцу Зосиме приходит народ — и он разговаривает с каждым, помогает разрешить какую-нибудь сложную внутреннюю проблему.

Делает это очень умело, кстати — к каждому находит «индивидуальный подход», говорит с каждым «на одном языке».

И вот одна дама, дочь которой стала чувствовать себя лучше после прошлой встречи со старцем, опять пришла (с дочерью) и стала жаловаться на свою душевную боль.

Старец ей советовал, как быть, а потом задал очень точный

вопрос — а не говорит ли она это только для того, чтобы получить одобрение старца? Каковы истинные мотивы этих слов? Дама пришла в замешательство — и...

А почитайте, собственно говоря, сами весь фрагмент — что это я вам все пересказываю?

«...

— Как же вы дерзаете делать такие дела? — спросил вдруг монах, внушительно и торжественно указывая на Lise. Он намекал на ее «исцеление».

— Об этом конечно говорить еще рано. Облегчение не есть еще полное исцеление и могло произойти и от других причин. Но если что и было, то ничьей силой, кроме как божием изволением. Все от бога. Посетите меня, отец, — прибавил он (старец Зосима) монаху, — а то не во всякое время могу; хвораю и знаю, что дни мои сочтены.

— О нет, нет, бог вас у нас не отнимет, вы проживете еще долго, долго, — вскричала мамаша. — Да и чем вы больны? Вы смотрите таким здоровым, веселым, счастливым.

— Мне сегодня необыкновенно легче, но я уже знаю, что это всего лишь минута. Я мою болезнь теперь безошибочно понимаю. Если же я вам кажусь столь веселым, то ничем и никогда не могли вы меня столь обрадовать, как сделав такое замечание. Ибо для счастья созданы люди, и кто вполне счастлив, тот прямо удостоен сказать себе: «Я выполнил завет божий на сей земле». Все праведные, все святые, все святые мученики были все счастливы.

— О, как вы говорите, какие смелые и высшие слова, — вскричала мамаша. — Вы скажете и как будто пронзите. А между тем счастье, — где оно? Кто может сказать про себя, что он счастлив? О, если уж вы были так добры, что допустили нас сегодня еще раз вас видеть, то выслушайте все, что я вам прошлый раз не договорила, не посмела сказать, все, чем я так страдаю, и так давно, давно! Я страдаю, простите меня, я стра-

даю... — И она в каком-то горячем порывистом чувстве сложила пред ним руки.

— Чем же особенно?

— Я страдаю... неверием...

— В бога неверием?

— О, нет, нет, я не смею и подумать об этом, но будущая жизнь — это такая загадка! И никто-то, ведь никто на нее не отвечает! Послушайте, вы целитель, вы знаток души человеческой; я конечно не смею претендовать на то, чтобы вы мне совершенно верили, но уверяю вас самым великим словом, что я не из легкомыслия теперь говорю, что мысль эта о будущей загробной жизни до страдания волнует меня, до ужаса и испуга... И я не знаю, к кому обратиться, я не смела всю жизнь... И вот я теперь осмеливаюсь обратиться к вам... О боже, за какую вы меня теперь сочтете! — Она всплеснула руками.

— Не беспокойтесь о моем мнении, — ответил старец. — Я вполне верую в искренность вашей тоски.

— О, как я вам благодарна! Видите: я закрываю глаза и думаю: Если все веруют, то откуда взялось это? А тут уверяют, что все это взялось сначала от страха пред грозными явлениями природы, и что всего этого нет. Ну что, думаю, я всю жизнь верила — умру и вдруг ничего нет, и только «вырастет лопух на могиле», как прочитала я у одного писателя. Это ужасно! Чем, чем возратить веру? Впрочем, я верила лишь когда была маленьким ребенком, механически, ни о чем не думая... Чем же, чем это доказать, я теперь пришла повергнуться пред вами и просить вас об этом. Ведь если я упущу и теперешний случай — то мне во всю жизнь никто уж не ответит. Чем же доказать, чем убедиться? О, мне несчастье! Я стою и кругом вижу, что всем все равно, почти всем, никто об этом теперь не заботится, а я одна только переносить этого не могу. Это убийственно, убийственно!

— Без сомнения, убийственно. Но доказать тут нельзя ничего, убедиться же возможно.

— Как? Чем?

— Опытом деятельной любви. Постарайтесь любить ваших ближних деятельно и неустанно. По мере того, как будете преуспевать в любви, будете убеждаться и в бытии бога, и в бессмертии души вашей. Если же дойдете до полного самоотвержения в любви к ближнему, тогда уж несомненно уверуете, и никакое сомнение даже и не возможен зайти в вашу душу. Это испытано, это точно.

— Деятельной любви? Вот и опять вопрос и такой вопрос, такой вопрос! Видите: я так люблю человечество, что, верите ли, мечтаю иногда бросить все, все, что имею, оставить Lise и идти в сестры милосердия. Я закрываю глаза, думаю и мечтаю, и в эти минуты я чувствую в себе непреодолимую силу. Никакие раны, никакие гнойные язвы не могли бы меня испугать. Я бы перевязывала и обмывала собственными руками, я была бы сиделкой у этих страдальцев, я готова целовать эти язвы...

— И то уж много и хорошо, что ум ваш мечтает об этом, а не о чем ином. Нет, нет, да невзначай и в самом деле сделаете какое-нибудь доброе дело.

— Да, но долго ли бы я могла выжить в такой жизни? — горячо и почти как бы исступленно продолжала дама. — Вот главнейший вопрос! Это самый мой мучительный из вопросов. Я закрываю глаза и спрашиваю сама себя: долго ли бы ты выдержала на этом пути? И если больной, язвы которого ты обмываешь, не ответит тебе тотчас же благодарностью, а напротив станет тебя же мучить капризами, не ценя и не замечая твоего человеколюбивого служения, станет кричать на тебя, грубо требовать, даже жаловаться какому-нибудь начальству (как и часто случается с очень страдающими) — что тогда? Продолжится твоя любовь или нет? И вот — представьте, я с содроганием это уже решила: если есть что-нибудь, что могло бы расхолодить мою «деятельную» любовь к человечеству тотчас же, то это единственно неблагодарность. Одним словом, я работница за плату, я требую тотчас же платы, то-есть похвалы себе и платы за любовь любовью. Иначе я никого не способна любить!

Она была в припадке самого искреннего самобичевания и, кончив, с вызывающею решимостью поглядела на старца.

— Это точь-в-точь как рассказывал мне, давно уже, впрочем, один доктор, — заметил старец. — Человек был уже пожилой и бесспорно умный. Он говорил так же откровенно, как вы, хотя и шутя, но скорбно шутя; я, говорит, люблю человечество, но дивлюсь на себя самого: чем больше я люблю человечество вообще, тем меньше я люблю людей в частности, то-есть порознь, как отдельных лиц. В мечтах я нередко, говорит, доходил до страстных помыслов о служении человечеству и может быть действительно пошел бы на крест за людей, если б это вдруг как-нибудь потребовалось, а между тем я двух дней не в состоянии прожить ни с кем в одной комнате, о чем знаю из опыта. Чуть он близко от меня, и вот уж его личность давит мое самолюбие и стесняет мою свободу. В одни сутки я могу даже лучше-го человека возненавидеть: одного за то, что он долго ест за обедом, другого за то, что у него насморк, и он беспрерывно сморкается. Я, говорит, становлюсь врагом людей, чуть-чуть лишь те ко мне прикоснутся. Зато всегда так происходило, что чем более я ненавидел людей в частности, тем пламеннее становилась любовь моя к человечеству вообще.

— Но что же делать? Что же в таком случае делать? Тут надо в отчаяние придти?

— Нет, ибо и того довольно, что вы о сем сокрушаетесь. Сделайте, что можете, и сочтется вам. У вас же много уже сделано, ибо вы могли столь глубоко и искренно сознать себя сами! Если же вы и со мной теперь говорили столь искренно для того, чтобы, как теперь от меня, лишь похвалу получить за вашу правдивость, то конечно ни до чего не дойдете в подвигах деятельной любви; так все и останется лишь в мечтах ваших, и вся жизнь мелькнет как призрак. Тут, понятно, и о будущей жизни забудете, и сами собой под конец как-нибудь успокоетесь.

— Вы меня раздавили! Я теперь только, вот в это мгновение, как вы говорили, поняла, что я действительно ждала только вашей похвалы моей искренности, когда вам рассказывала о том,

что не выдержу неблагодарности. Вы мне подсказали меня, вы уловили меня и мне же объяснили меня!

— Взаправду вы говорите? Ну теперь, после такого вашего признания я верую, что вы искренни и сердцем добры. Если не дойдете до счастья, то всегда помните, что вы на хорошей дороге, и постарайтесь с нее не сходить. Главное, убегайте лжи, всякой лжи, лжи себе самой в особенности. Наблюдайте свою ложь и вглядывайтесь в нее каждый час, каждую минуту. Брезгливости убегайте тоже и к другим и к себе: то, что вам кажется внутри себя скверным, уже одним тем, что вы это заметили в себе, очищается. Страх тоже убегайте, хотя страх есть лишь последствие всякой лжи. Не пугайтесь никогда собственного вашего малодушия в достижении любви, даже дурных при этом поступков ваших не пугайтесь очень. Жалею, что не могу сказать вам ничего отраднее, ибо любовь деятельная сравнительно с мечтательною есть дело жестокое и устрашающее. Любовь мечтательная жаждет подвига скорого, быстро удовлетворимого и чтобы все на него глядели. Тут действительно доходит до того, что даже и жизнь отдают, только бы не продлилось долго, а поскорей совершилось, как бы на сцене, и чтобы все глядели и хвалили. Любовь же деятельная — это работа и выдержка, а для иных так пожалуй целая наука. Но предрекаю, что в ту даже самую минуту, когда вы будете с ужасом смотреть на то, что, несмотря на все ваши усилия, вы не только не подвинулись к цели, но даже как бы от нее удалились, — в ту самую минуту, предрекаю вам это, вы вдруг и достигнете цели и узрите ясно над собою чудодейственную силу господя, вас все время любившего и все время таинственно руководившего.

Простите, что пробыть не могу с вами долее, ждут меня. До свидания.

...»

Продолжение следует...

Позволю себе напомнить, что теперь можно тренироваться (в том числе в искусстве говорить себе правду) в Клубе управленческой борьбы, принимая участие в управленческих поединках.

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 59. И СНОВА «БРАТЬЯ КАРАМАЗОВЫ»...

Давайте продолжим учиться у Достоевского: видеть мелочи и детали в поведении человека, понимать все его душевные движения, говорить себе правду — и о собственных мотивах в том числе...

Книга 5. Глава 1. Сговор

В предыдущих главах Алеша ходил к одному офицеру, которого обидел его брат Дмитрий, чтобы уговорить его взять от невесты (бывшей, правда) Дмитрия 200 рублей.

А офицер жил очень бедно, у него там целое семейство «на шее» сидело.

В общем — это целая была операция, может, ее мы тоже потом рассмотрим.

Так, сначала офицер возмущался,
потом начал рассказывать все,
потом проникся доверием к Алеше,
потом страшно обрадовался деньгам,
но в итоге не взял — потому что получалось, что вроде бы он
продает таким образом свою честь...

И вот Алеша пришел к одной молодой даме и поделился своими мыслями (и анализом ситуации) по этому поводу.

Эта дама задала ему тоже очень хороший вопрос из серии «а не сказать ли нам себе правду?»

Читайте далее. Жирным шрифтом я выделила то, что мне кажется самым важным.

«...»

Алеша вошел. Lise смотрела как-то сконфуженно и вдруг вся покраснела.

Она видимо чего-то **стыдилась, и как всегда при этом бывает, быстро-быстро заговорила совсем о постороннем**, точно этим только посторонним она и интересовалась в эту минуту.

— Мама мне вдруг передала сейчас, Алексей Федорович, всю историю об этих двухстах рублях, и об этом вам поручении... к этому бедному офицеру... и рассказала всю эту ужасную историю, как его обидели, и знаете, хоть мама рассказывает очень нетолково... она все перескакивает... но я слушала и плакала. Что же, как же, отдали вы эти деньги, и как же теперь этот несчастный?..

— То-то и есть, что не отдал, и тут целая история, — ответил Алеша, с своей стороны как бы именно более всего озабоченный тем, что деньги не отдал, а между тем Lise отлично заметила, что и он смотрит в сторону, и тоже видимо старается говорить о постороннем. Алеша присел к столу и стал рассказывать, но с первых же слов он совершенно перестал конфузиться и увлек в свою очередь Lise. Он говорил под влиянием сильного чувства и недавнего чрезвычайного впечатления, и рассказать ему удалось хорошо и обстоятельно.

Он и прежде, еще в Москве, еще в детстве Lise, любил приходить к ней, и рассказывать то из случившегося с ним сейчас, то из прочитанного, то вспоминать из прожитого им детства. Иногда даже оба мечтали вместе и сочиняли целые повести вдвоем, но большею частью веселые и смешные. Теперь они оба как бы вдруг перенеслись в прежнее московское время, два года назад.

Lise была чрезвычайно растрогана его рассказом. Алеша с горячим чувством сумел нарисовать перед ней образ «Илюшечки». Когда же кончил во всей подробности сцену о том, как

тот несчастный человек топтал деньги, то Lise всплеснула руками и вскричала в неудержимом чувстве:

— Так вы не отдали денег, так вы так и дали ему убежать! Боже мой, да вы хоть бы побежали за ним сами и догнали его...

— Нет, Lise, этак лучше, что я не побежал, — сказал Алеша, встал со стула и озабоченно прошелся по комнате.

— Как лучше, чем лучше? Теперь они без хлеба и погибнут!

— Не погибнут, потому что эти двести рублей их все-таки не минуют. Он все равно возьмет их завтра. Завтра-то уж наверно возьмет, — проговорил Алеша, шагая в раздумьи. — Видите ли, Lise, — продолжал он, вдруг остановясь пред ней, — **я сам тут сделал одну ошибку, но и ошибка-то вышла к лучшему.**

— Какая ошибка, и почему к лучшему?

— А вот почему, это человек трусливый и слабый характером. Он такой измученный и очень добрый. Я вот теперь все думаю: **чем это он так вдруг обиделся и деньги растоптал, потому что, уверяю вас, он до самого последнего мгновения не знал, что растопчет их. И вот мне кажется, что он многим тут обиделся... да и не могло быть иначе в его положении... Во-первых, он уже тем обиделся, что слишком при мне деньгам обрадовался и предо мною этого не скрыл. Если б обрадовался, да не очень, не показал этого, фасоны бы стал делать, как другие, принимая деньги, кривляться, ну тогда бы еще мог снести и принять, а то он уж слишком правдиво обрадовался, а это-то и обидно.** Ах, Lise, он правдивый и добрый человек, вот в этом-то и вся беда в этих случаях! У него все время, пока он тогда говорил, голос был такой слабый, ослабленный, и говорил он так скоро-скоро, все как-то хихикал таким смешком, или уже плакал... право, он плакал, до того он был в восхищении... и про дочерей своих говорил... и про место, что ему в другом городе дадут... **И чуть только излил душу, вот вдруг ему и стыдно стало за то, что он так всю душу мне показал. Вот он меня сейчас и возненавидел.** А он из ужасно стыдливых бедных. Главное же обиделся тем, что слишком скоро меня за своего друга принял и скоро мне сдался; то бросался на меня, пугал, а тут вдруг только что уви-

дел деньги, и стал меня обнимать. Потому что он меня обнимал, все руками трогал. Это именно вот в таком виде он должен был все это унижение почувствовать, **а тут как раз я эту ошибку сделал, очень важную.** Я вдруг и скажи ему, что если денег у него не достанет на переезд в другой город, то ему еще дадут, и даже я сам ему дам из моих денег сколько угодно.

Вот это вдруг его и поразило: зачем дескать и я выскочил ему помогать?

Знаете, Lise, это ужасно, как тяжело для обиженного человека, когда все на него станут смотреть его благодетелями... я это слышал, мне это старец говорил. Я не знаю, как это выразить, но я это часто и сам видел. Да я ведь и сам точно так же чувствую. А главное то, что хоть он и не знал до самого последнего мгновения, что растопчет кредитки, но все-таки это предчувствовал, это уж непременно. Потому-то и восторг у него был такой сильный, что он предчувствовал... И вот хоть все это так скверно, но все-таки к лучшему. Я так даже думаю, что к самому лучшему, лучше и быть не могло...

— Почему, почему лучше и быть не могло? — воскликнула Lise, с большим удивлением смотря на Алешу.

— Потому, Lise, что **если б он не растоптал, а взял эти деньги, то придя домой чрез час какой-нибудь и заплакал бы о своем унижении, вот что вышло бы непременно.** Заплакал бы и пожалуй завтра пришел бы ко мне чем свет и бросил бы может быть мне кредитки и растоптал бы как давеча. А теперь он ушел ужасно гордый и с торжеством, хоть и знает, что «погубил себя». А стало быть теперь уж ничего нет легче, как заставить его принять эти же двести рублей не далее как завтра, потому что он уж свою честь доказал, деньги растоптал... Не мог же он знать, когда топтал, что я завтра их опять ему принесу. А между тем деньги-то эти ему ужасно как ведь нужны. Хоть он теперь и горд, а все-таки ведь даже сегодня будет думать о том, какой помощи он лишился. Ночью будет еще сильнее думать, во сне будет видеть, а к завтрашнему утру пожалуй готов будет ко мне бежать и прощенья просить. А я-то вот тут и явлюсь: «Вот, де-

скасть, вы гордый человек, вы доказали, ну теперь возьмите, простите нас». Вот тут-то он и возьмет!

Алеша с **каким-то упоением** произнес: «Вот тут-то он и возьмет!» Lise захлопала в ладошки.

— Ах, это правда, ах, я это ужасно вдруг поняла! Ах, Алеша, как вы все это знаете? Такой молодой и уж знает, что в душе... Я бы никогда этого не выдумала...

— Его, главное, **надо теперь убедить в том, что он со всеми нами на равной ноге, несмотря на то, что он у нас деньги берет, — продолжал в своем упоении Алеша, — и не только на равной, но даже на высшей ноге...**

— «На высшей ноге» — прелестно, Алексей Федорович, но говорите, говорите!

— То-есть я не так выразился... про высшую ногу... но это ничего, потому что...

— Ах, ничего, ничего, конечно ничего! Простите, Алеша, милый... Знаете, я вас до сих пор почти не уважала... то-есть уважала, да на равной ноге, а теперь буду на высшей уважать... Милый, не сердитесь, что я «острю», — подхватила она сейчас же с сильным чувством. — Я смешная и маленькая, но вы, вы... **слушайте, Алексей Федорович, нет ли тут во всем этом рассуждении нашем... то-есть вашем... нет. уж лучше нашем... нет ли тут презрения к нему, к этому несчастному... в том, что мы так его душу теперь разбираем, свысока точно, а? В том, что так наверно решили теперь, что он деньги примет, а?**

— Нет, Lise, нет презрения, — твердо ответил Алеша, как будто уже приготовленный к этому вопросу, — я уж об этом сам думал, идя сюда. Рассудите, какое уж тут презрение, когда мы сами такие же как он, когда все такие же как он. Потому что ведь и мы такие же, не лучше. А если б и лучше были, то были бы все-таки такие же на его месте... Я не знаю, как вы, Lise, но я считаю про себя, что у меня во многом мелкая душа. А у него и не мелкая, напротив, очень деликатная... Нет, Lise, нет тут никакого презрения к нему! Знаете, Lise, мой старец сказал один раз: за людьми сплошь надо как за детьми ходить, а за иными как за больными в больницах...

— Ах, Алексей Федорович, ах, голубчик, давайте за людьми как за больными ходить!

— Давайте, Lise, я готов, только я сам не совсем готов; я иной раз очень нетерпелив, а в другой раз и глазу у меня нет. Вот у вас другое дело.

— Ах, не верю! Алексей Федорович, как я счастлива!

— Как хорошо, что вы это говорите, Lise.

...»

Может быть, мы еще вернемся к Достоевскому — когда-нибудь. Кому понравилось — читайте! Можно и кино посмотреть — но лучше ПОСЛЕ чтения. Текст Достоевского фильмом точно не заменить...

А теперь — еще о ближайших событиях:
<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 60. 24 УМЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

Добрый день, коллеги!

Вы можете посмотреть запись вебинара **«24 умения менеджера»** здесь — <>

В этом вебинаре продолжительностью 1 час я рассказываю о тех умениях, которыми должен овладеть менеджер, чтобы сократить свои затраты на управление людьми.

Приятного прослушивания!

Ближайшие события:

<вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 61. УРОКИ ЭТИКИ ОБМАНА ОТ ДОКТОРА ХАУСА

Добрый день, уважаемый подписчик рассылки «Управление под микроскопом»!

Очень давно я не делала новые выпуски здесь, переключившись на другие виды рассылок.

Приношу свои извинения и исправляюсь. Спасибо, что не отписались и дождались моего возвращения в эту рассылку!

Для начала продублирую пару самых интересных материалов из других рассылок, потом начну писать новые статьи для «Управления под микроскопом»

Вы смотрели сериал «Доктор Хаус»? Если смотрели и Вам он принципиально не нравится — то дальше можно не читать.

В противном случае — приглашаю к обсуждению нескольких фрагментов из «свежего» 7-го сезона.

(Кстати, если вдруг Вы еще не смотрели этот сериал — есть повод познакомиться. И если понравится — то начать смотреть его с самого начала. Я рекомендую это сделать.)

Вопрос этики обмана сложен и одновременно актуален в управлении. Владимир Тарасов дает нам некоторые критерии, чтобы разобраться с этикой обмана. Но теорию еще надо научиться применять на практике. Не знаю лучшего учебного материала в этом вопросе, чем сериал «Доктор Хаус».

Приглашаю Вас посмотреть следующие фрагменты (я специально смонтировала их под наши задачи из 6-ой серии 7-го сезона сериала) и принять участие в их обсуждении.

На чьей стороне Вы будете в каждой из ситуаций? Почему?

Каковы критерии принятия решения об этичности обмана и/или неэтичности говорения правды?

Фрагмент 1. <Ссылка на видео>

Вопросы для обсуждения:

1. На чьей Вы стороне в споре «можно ли обманывать, кого и когда» — Хауса или новенькой (Мастерс)?

Или оба частично правы, частично — нет? В какой части тогда?

2. Этично ли осматривать дом пациента без его ведома? Нужно ли ему об этом сообщить после тайного осмотра? Почему и для чего?

Фрагмент 2. <Ссылка на видео>

Предмет обмана — давать ли пациенту право выбора лечения? Или обмануть его, выбрав лучшее для него лечение вместо него?

Вопросы для обсуждения:

На чьей Вы стороне — доктора Хауса или новенькой (Мастерс)?

Нужно сказать правду в этой ситуации — или обмануть? Почему?

Фрагмент 3. <Ссылка на видео>

Вопросы для обсуждения:

1. Традиционный)) На чьей Вы стороне — доктора Хауса или новенькой (Мастерс) в вопросе обмана пациента?

2. Обман босса и обман любимой женщины — это одно и то же?

Почему Хауз без сомнения готов обмануть в одном случае, но понимает, что нельзя обмануть без последствий — в другом? Что же делать с разделением ролей?

Надеюсь на интересную дискуссию.))

Если тема окажется полезной (т.е. если достаточно много людей оставят свои комментарии к этим видео) — то я подготовлю и выложу следующие фрагменты по этой же теме из следующих серий.

По крайней мере, в 11 серии Мастерс еще работает))

ПИСЬМО 62. УРОКИ КРЕСТНОГО ОТЦА, ЧАСТЬ 1

В курсе «8 ступеней управленческого искусства» вы познакомились с несколькими видео-иллюстрациями из разных фильмов по теме управления.

Сегодня я предлагаю Вам еще одну иллюстрацию — сразу и из фильма, и из книги «Крестный отец».

Думаю, что Вы уже видели этот фильм, и неоднократно. Надеюсь, что Вам он нравится и Вы согласны, что у Дона есть чему поучиться в плане управления людьми.

Я предлагаю не только посмотреть видеофрагмент из фильма, но также прослушать и аудио-фрагмент из книги, в которой Вы найдете гораздо больше «деталей», чем в фильме.

Возможно, позже я разберу детально какой-то маленький кусочек из этого фрагмента. По крайней мере, этот (или подобный) фрагмент мы будем тщательно разбирать на Базовом семинаре Школы управленческой борьбы (кстати, приглашаю Вас принять в нем участие <>) — в теме второго дня.

А пока предлагаю Вам самостоятельно потренировать свое умение видеть «детали и мелочи».

<Ссылка на видео и аудио>

Приятного разглядывания!

(Продолжение уроков от «Крестного отца» следует...)

ПИСЬМО 63. ЧИТАЕМ КНИГИ ВАЛЕНТИНА ПИКУЛЯ, Ч.1

Читаю сейчас книги Валентина Пикуля.

Надеялась найти в них много интересных примеров и управленческих ситуаций для разглядывания — и мои ожидания оправдываются...

В этом выпуске — фрагмент из книги «Океанский патруль».

Для меня пока вопрос не решен — что же это было за управленческое действие, для чего оно?

Приглашаю Вас вместе поразмышлять над этим. Свои мысли я напишу в одном из будущих выпусков.

Вам предлагаю поделиться ими в комментариях в моем блоге здесь <>

Краткая предыстория к сюжету: во время войны наша парусная шхуна изображает из себя рыболовецкое судно, когда немецкий корабль подходит ближе, его берут на abordаж или пытаются уничтожить другим способом.

Приятного чтения и размышления.

«...

Разведка сообщала, что около Новой Земли появились немецкие подлодки, обстрелявшие вчера зимовки, метеостанцию и разорившие два ненецких становища. Рябинин направил

шхуну в этот район. Ровно в 11.30 субмарина крейсерского типа всплыла прямо по курсу и выстрелом под нос приказала лечь в дрейф. Часть команды сразу разбежалась к орудиям, «партия паники» бросилась к шлюпкам. Рябинин незаметно попытался развернуть шхуну так, чтобы паруса забрали в свои «пазухи» как можно больше ветра, а приглушенный войлоком мотор помогал парусам приблизить шхуну к подлодке. Когда же субмарина приказала капитану корабля явиться с судовыми документами, Прохор Николаевич поднял флаг, означавший: «Не разобрал вашего сигнала». Гитлеровцы, очевидно, поверили, что туманная мгла, висевшая над морем, помешала разобрать их флаги, и подошли еще ближе — этого как раз и добивался от них Рябинин. К этому времени, закутываясь в одеяла и роняя в воду ящики, «партия паники» уже отвалила от борта — теперь на шхуне оставались только те, кто притаился возле орудий. Враг медлил, внимательно приглядываясь к «покинутому» кораблю. Слухи о появившемся в море судне-ловушке уже, очевидно, обошли гитлеровских подводников, и угроза замаскированных пушек заставляла командира субмарины быть настороже... В 11.47 подводный крейсер наконец открыл огонь. Сильная качка, швырявшая круглый корпус субмарины, мешала немцам вести точную стрельку. Снаряды перелетали через шхуну, разрываясь от прикосновения к воде. Один снаряд пробил насквозь парус, и он лопнул с оглушительным треском. Прикрываясь высоким фальш-бортом, Прохор Николаевич на четвереньках прополз по шхуне, подбадривая матросов. Раненых не было, но постоянное ожидание смерти держало людей в страшном напряжении. Через несколько минут подлодке удалось пристреляться. Два снаряда угодили в борт: один — выше, другой — ниже ватерлинии. Боцман доложил о поступлении во второй трюм воды; раненых по-прежнему не было. Пробоины тут же заделали щитами, и Рябинин за свой корабль был спокоен. Гитлеровцы истратят все снаряды, прежде чем затонет его шхуна, трюмы которой забиты сухим лесом, бочками и мешками с капкой. Но в самый неподходящий момент, когда раздраженный живучестью шхуны против-

ник стал подходить ближе, один шальной снаряд разбил стенку фальшивой рубки, за которой укрывалась пушка. Опешивший противник даже замедлил скорострельность, а Рябинин, крепко выругавшись, решил раскрыть военно-морской флаг, громыхнули орудия, и первые же снаряды угодили в палубную цистерну субмарины. Гитлеровский офицер, до этого спокойно куривший папиросу, спрыгнул с мостика и закричал на своих матросов, одного из которых тут же смыло за борт. В бой вступили пулеметы, и Прохор Николаевич не заметил вначале острой боли в руке. Смытый матрос плыл обратно к подлодке, но волны отбрасывали его все дальше и дальше. Взмахнув в последний раз руками, он утонул у всех на виду. Неожиданно на палубу с десятиметровой высоты обрушился фор-брам-лисель, перевитый оборванным такелажем. Но в этот же момент из рубки подлодки, развороченной метким попаданием, вырвались какие-то желтоватые газы, и она с резким дифферентом на нос стала погружаться в море... Рябинин, ослабевший от потери крови, стоял на мостике. К борту шхуны уже возвращались шлюпки с «партией паники». Когда весь экипаж оказался в сборе, пронесся чей-то крик: «Торпеда!» Значит, субмарина не утонула, и теперь, оставаясь под водой, мстила за свой промах. Но Прохор Николаевич уже бросился к штурвалу, здоровой рукой развернул шхуну, чтобы избежать встречи с торпедой...

И вот сейчас, лежа на диване и переживая заново все мельчайшие детали боя, капитан-лейтенант вдруг понял, что не все сделал для победы.

— Эх, черт возьми, — подумал он вслух и, забыв про боль, дернул шнурок звонка, вызывая рассыльного. — Боцмана, — приказал он матросу.

Пришел Слыщенко, остановился у комингса, покашливая в огромный кулак.

— Ну что, мичман? — почти весело сказал ему Прохор Николаевич. — Не повезло?..

— Да не все же нам везти будет, — уклончиво ответил боцман. — Когда ж нибудь и прошибиться можно.

— «Прошибиться», — с неудовольствием повторил Рябинин, — слово какое выкопал... Эдак когда-нибудь так прошибемся, что... сам понимаешь, не маленький!

— Я-то уж тонул, — как-то стыдливо сознался Слыщенко, — знаю, каково это...

— Кого удивить хочешь! — вдруг засмеялся Рябинин и, быстро оборвав смех, сказал: — Вот что, мичман: всю свободную от вахты команду построить в жилой палубе.

— Слушаюсь, — ответил боцман, но не уходил, мялся.

— Ну, чего еще?

— Да вы бы... лежали, товарищ командир. Вот полегчает, тогда хоть каждую минуту нас стройте.

— Без разговоров, не люблю! — жестко обрезал его Рябинин и стал одеваться.

Сначала он прошел в лазаретную каюту, где умирал пожилой матрос, тяжело раненный в конце боя. Санитар, делая ему укол морфия, покачал Рябинину головой: плохо, мол. Капитан-лейтенант сел в изголовье койки, вытер со лба умирающего обильный пот. В этот момент он совсем не помнил о своем ранении, о своей боли — всем существом он чувствовал сейчас страдания этого чужого, казалось бы, для него человека, каких он встречал по службе тысячи.

— Я еще зайду, — шепотом сказал он санитару и направился в жилую палубу. Часто вспыхивающая трубка, которую он раскурил в неосвещенном коридоре, вырывала из темноты его глаза, светившиеся печалью.

Но подтянутый, несмотря на отсутствие единой формы, вид матросов, что стояли в узком проходе между рядами коек, вернул ему душевное равновесие. Он с любовью оглядел их обветренные лица, крепкие обнаженные шеи и почти восхищенно сказал:

— А здоровые вы у меня, черти!

Матросы улыбнулись, а Мурмылов выкрикнул:

— В этом-то и беда наша!.. Сколько уж насмешек на берегу выслушали!

Рябинин понял: конечно, в такое суровое время странно встретить здоровых парней не в форме, и не один уже матрос его экипажа наслушался обидных замечаний; но... проболтайся из ложной гордости хоть кто-нибудь, и дело, так удачно начатое, может погибнуть бесславно и глупо!..

— Ладно, — сказал Прохор Николаевич, — не век воюем... А вы садитесь, — неожиданно добавил он, — я пришел к вам не только как ваш командир, но и как товарищ ваш... Пришел поговорить с вами, поделиться кое-чем...

Матросы расселись, уступив место Рябинину около фитиля (движок не работал), и как-то сразу началось горячее обсуждение недавнего боя. Прохор Николаевич знал, что в этой безжалостной войне, которую они ведут с врагом, успех зависит не только от него самого и его приказаний — совсем нет: подчас личная инициатива рулевого или моториста выводит шхуну из критических положений, решает победу. И он никогда не пытался стеснять такую инициативу подчиненных своим авторитетом, — даже сейчас курил трубку, молча слушал, изредка лишь поддакивал.

Но только лишь матросы заговорили о последнем этапе боя, когда контуженая подлодка выпустила по шхуне торпеду, он сказал:

— Вот здесь-то мы и допустили ошибку!..

Стало тихо. Потрескивал фитиль, шумела вода в желобах ватервейсов, железная цепь штуртросов, что тянулась под койками в корму судна, позвякивала жалобно и протяжно.

И он объяснил:

— Нам как раз не надо было уходить от этой торпеды. Наоборот, мы сами должны были подставить ей свой борт. Наше суденышко на славу скроено и сшито добрым корабельником Сорокоумовым. И до берега мы все равно дотянули бы, не потонули!.. А враг... — Рябинин даже прищелкнул пальцами здоровой руки, — вот он здесь бы нам и попался. Он бы всплыл, непременно всплыл. И попробовал бы доконать нас. Чем? Снарядами, конечно...

— Правильно! — не удержался мичман Слыщенко. — Вот тут-то мы бы его и прикончили.

— И впредь, — продолжал Рябинин суровее, — впредь я буду поступать именно так!..

И когда он сказал так, первым поднялся боцман, выпрямились рослые сыновья шкипера Сорокоумова, встал еще один матрос — все стали. И, словно желая подчеркнуть суровость этого момента, экипаж судна-ловушки снова застыл в строю.

— Тот, кто не хочет рисковать жизнью, — медленно произнес Рябинин, — может выйти из строя. В ближайшей же базе, куда зайдет шхуна, он будет списан на берег. Есть такие?

Молчание...

И вдруг шагнул вперед матрос Кубиков. Рябинин, словно не замечая его, обходил строй, пристально вглядываясь в застывшие лица матросов. Потом остановился перед Кубиковым, положил ему на плечо тяжелую руку.

— Молодец! — коротко сказал он. — Молодец, что не испугался признаться в своей слабости. Ведь кто-то да должен быть менее смел, чем другие. Позорно было бы, если сейчас промолчал, а потом подвел бы нас всех в сражении. А теперь...

Рябинин снял руку с плеча матроса и выдержал паузу, размышляя над чем-то. Вся команда затаилась в ожидании услышать, что кроется за этим «теперь».

— А теперь, — повторил командир, — ты, Кубиков, возвращайся в строй. Хотя ты и не из храброго десятка, но если у тебя хватило смелости не утраститься насмешек товарищей, то, значит, у тебя хватит смелости и на то, чтобы драться с врагом!..

...»

Вот такая история.

Что сделал Рябинин? Почему и зачем?

Согласны Вы с его действиями?

Оставить комментарии приглашаю сюда <>

ПИСЬМО 64. ЧИТАЕМ КНИГИ ВАЛЕНТИНА ПИКУЛЯ, Ч.2

Добрый день, уважаемый читатель!

В этом выпуске мы продолжим знакомиться с интересными с управленческой точки зрения фрагментами из книг Валентина Пикуля (хотя у меня уже в очереди есть и несколько других книг для разбора).

Сначала кратко пару новостей.

— 1. Доделала, наконец-то, видеокурс по алгоритму подготовки к переговорам. Длительность уроков 14 часов 40 минут. Подробнее расскажу в другой раз. Кому интересно — пишите.

—
— 2. Сделала предварительное расписание занятий до конца года. Вечерние, воскресные, заочные группы. См. <>

—
— 3. <вырезана орг. информация>

Теперь вернемся к Пикулю.

Честно говоря, после прочтения нескольких его книг, я немного разочаровалась — видимо, ожидания были завышены. Но все равно, хочу все прочитать и все интересные моменты собирать в своей методической копилке.

Сегодня хочу поделиться с Вами двумя небольшими фрагментами из одной книги («Океанский патруль», самая первая книга В. Пикуля, та же, что была и в прошлый раз) по одной,

в общем-то, теме — поощрения и наказания.

Помните — когда поощрение по форме не становится поощрением по сути, а наказание по форме не становится наказанием по сути?

Это то, что объединяет эти два фрагмента, на мой взгляд. При этом, в каждом из фрагментов есть и другие интересные детали.

Вопрос для размышления поставлю, пожалуй, следующие.

Почему наказание за шутку «не сработало»?

Какого главного элемента (или принципа) не хватает в этой «комбинации»?

Ситуации немного упрощенно-утрированные, поэтому, думаю, они легко «разгадываемые».

Итак, ФРАГМЕНТ 1.

Краткая предыстория: вторая мировая война, наши начинают наступать на территории Финляндии. Финны еще пока воюют за Германию. «Наши» обстреляли немецко-финские укрепления, события происходят сразу после этого на «их» стороне.

«...

Пауль Нишец выбрался из земли, отряхнулся.

«Я везучий, — подумал он, — мне всегда везет... На кордоне Карла Херзинга вместо меня ухлопали, зимой лейтенанта Вульцергубера в плен взяли, а мне только ухо ободрали. Вот и сейчас тоже повезло».

У входа в караульное помещение лежали прикрытые листом жести два трупа. В одном из них Нишец узнал своего приятеля Вилли Брамайера.

«Отбегался, — подумал он про него. — Ну ничего, у тебя детей нету, а жена... Что жена! Ты и не видел-то ее с греческой кампании».

Простреленные окна караулки щербатились осколками стекол. Солдаты молча чистили свое оружие, воняющее пороховым дымом.

Ефрейтор втянул в ноздри воздух и с грубой прямоотой солдата решил пошутить:

— Ух! Не стало нашего Вилли, и воздух вроде чище!

— Что вы сказали?

Нищец только сейчас заметил сидевшего в углу нахохлившегося лейтенанта Вальдера, который подогревал на спиртовке консервы.

— Я сказал, герр лейтенант, что воздух чистый...

— Меня интересует не сквозняк, а ход ваших мыслей, ефрейтор. Я давно наблюдаю за вами и не вижу в вас той уверенности в победе, которой дышат и горят ваши товарищи по оружию!..

«Вот уж кто действительно горит верой в победу — так это только мои товарищи. Шупо!» — подумал Нищец и вежливо сказал:

— Я имел в виду только воздух.

— Надо добавлять «герр лейтенант», когда разговариваешь со мною!

— Слушаюсь, герр лейтенант. Я имел в виду воздух, герр лейтенант. Только воздух, герр лейтенант!..

Солдаты, оставив свои карабины, с интересом следили за разговором. Вальдер снял с огня мясные консервы, причем обжег себе руку, и это еще больше разозлило его.

— Вы что смеетесь? — крикнул он, прикладывая обожженный палец к дулу холодного пистолета, чтобы унять боль. — Я отлично понимаю ваши намеки! Вместо того чтобы разить врага во имя великой Германии, вы бросили оружие, а теперь радуетесь гибели одного из лучших солдат моего взвода! Да знаете ли вы, что Вилли Брамайер с тридцать пятого года состоял

в железных колоннах нашей партии; он всегда был образцом верности делу фюрера... Не раздевайтесь! Сейчас я в наказание привяжу вас на два... нет, на четыре часа к позорному столбу!.. Пойдемте!

— Слушаюсь, герр лейтенант!..

Они вышли, и лейтенант Вальдер собственноручно привязал Пауля Нишеца к телеграфному столбу. Около этого столба, вкопанного на вершине горы, и стоял Нишец. Отсюда было далеко видно, и он видел все...

Он видел, как из-под черного крутого берега показалась сначала мачта, а потом и весь борт советского катера; он слышал даже слова русской команды и лязг оружейных замков; он видел лица матросов и видел, как развешаются на них длинные парусиновые рубахи, — все-все, что только можно было видеть, Пауль Нишец видел...

Наконец, он увидел и то, как под ударами снарядов развалились ворота батопорта, и скоро на том месте, где стояла подлодка, только плавали доски, да какой-то сварщик все пытался влезть на гладкую стену дока.

«Вот дурак!» — подумал ефрейтор и, забыв про веревку, опутавшую его, весело рассмеялся.

Если бы случилось такое с Нишецем, он не стал бы хвататься за стенку — он поплыл бы вон в тот конец дока, где болтается размочаленный осколками трапик. Ничего, как-нибудь выбрался бы. А потом побежал бы что есть духу, и не туда, за штабель дров, куда спрятались все, а вон куда... далеко. Там лежит гранитный валун, который не пробьет никакой снаряд. Вот ефрейтор спрятался бы за этим камнем и, может быть, даже закурил бы... А почему не закурить, если нет опасности?

О, ефрейтор Нишец — умный ефрейтор!

...»

ФРАГМЕНТ 2

Краткая предыстория. Наш патрульный катер ходил на разведку в немецкий порт. Когда шли рядом с берегом, слышали

пьяного немца, которого тошнило. Боцман Чугунов вызвался притащить этого пьяного немца на борт. С чем и справился с легкостью.

Немец оказался офицером, имевшим очень важные сведения.

«...Прощаясь с командиром МО-216, контр-адмирал приказал ему составить документацию на представление боцмана Чугунова к награде орденом Отечественной войны. Когда старшина узнал об этом, он вдруг неожиданно затосковал и до самого отбоя ходил за командиром по пятам, жалуясь:

— Товарищ командир, а, товарищ командир!.. Неудобно вроде перед людьми получается. Другой солдат, прежде чем медаль получить, так семь потов и кровей прольет, а мне на пьяного дурака повезло, и — орден!.. Как же это? Да меня в кубрике ребята засмеют...

Чугунов понял, что награждение все-таки состоится, и перевернул на своем бушлате пуговицы якорными лапами вверх, что означало: недоволен начальством....»

На сегодня все.

До следующего выпуска.

ПИСЬМО 65. КАК ЛЮДИ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ

Добрый день, уважаемый читатель!

Давно не делала выпусков этой рассылки, увлеклась другими проектами — приношу свои извинения.

Начну исправляться.

Сначала кратко пару новостей.

1. Создала блог о переговорах — peregovorshiki.ru

Уже успела разместить в нем довольно много интересных материалов. Заходите!

2. Создала новую рассылку — «Переговоры под микроскопом». Хочу более точно развести два потока информации — о переговорах и об управлении. Все о переговорах буду направлять в новую рассылку «Переговоры под микроскопом».

А все об управлении (как правильно играть роль руководителя) — в рассылку «Управление под микроскопом» (правда, на другом сервисе).

Подписаться на рассылку «Переговоры под микроскопом» можно здесь <>

А теперь — о том, как люди принимают решения.

Недавно я впервые побывала в Израиле.

Побывала в компании со знающими людьми — мы изъездили полстраны вдоль и поперек, знакомились с историей, эконо-

микой, вечерами обсуждали увиденное и углублялись в ту или иную тему.

Поездка получилась очень познавательная, и расширила мою картину мира в разных направлениях.

Конечно, мне захотелось купить какие-нибудь такие книги в Израиле, которые вряд ли я куплю в Москве. Хотя, наверное, сегодня это уже маловероятно.

Так или иначе, я привезла с собой «Историю государства Израиль» и роман Амоса Оза «Повесь о любви и тьме».

Вторую книгу сейчас читаю иногда — и один эпизод мне показался интересным настолько, что хочется им поделиться.

Этот фрагмент, на мой взгляд, о механизме принятия решений людьми (любой национальности, разумеется)) — только одни люди принимают во внимание большее количество факторов, другие — меньшее.

И если человек колеблется, принимая решение — может быть, попробовать его расспросить: что он думает, какие аргументы взвешивает и как их оценивает?

Это может быть ОЧЕНЬ интересно!

Просто надо научиться задавать правильные вопросы — и создать атмосферу доверия, чтобы отвечать было безопасно.

Представляете, какие глубины (в том числе этического плана) могут скрываться даже за такими простыми вещами, как приобретение сыра!

А если взять более сложные решения?

Что может быть увлекательнее, чем процесс понимания другого человека?!

По крайней мере, для хорошего переговорщика это должно быть интересным процессом.

Итак, фрагмент из книги Амоса Оза «Повесть о любви и тьме»:

«...И в романах Толстого и Достоевского, о которых все беспрестанно спорили, герои тоже жили без оглядки и умирали от любви. Или во имя возвышенного идеала. Или от чахотки, либо от разрыва сердца. Вот и те загорелые пионеры-первопроходцы, обосновавшиеся где-то на галилейских холмах, они тоже живут без оглядки и расчета. В нашем квартале никто не умер ни от чахотки, ни от безответной любви, ни от идеализма. Все жили с оглядкой, не только мои родители. Все. Был у нас железный закон: не покупать ничего импортного, если только можно приобрести товар местного производства. Но, придя в бакалейную лавку господина Остера, что на углу улиц Овадии и Амоса, необходимо было все-таки выбрать между сыром кибуцным, сыром, произведенным компанией «Тнува», и арабским. Является ли арабский сыр из соседствующей с Иерусалимом деревней Лифта продукцией зарубежной? Сложно. Правда, арабский сыр был чуть-чуть дешевле. Но, покупая арабский сыр, не предаешь ли ты в какой-то мере сионизм: где-то там, в кибуце или мошаве, в Изреельской долине или в горах Галилеи, сидела девушка, одна из тех самых пионеров-первопроходцев, которые так тяжело работают, и, быть может, со слезами на глазах приготовила и упаковала для нас этот еврейский сыр — как же сможем мы повернуться к ней спиной и купить не наш сыр? Разве не дрогнет рука? С другой стороны, если мы объявим бойкот продукции наших соседей-арабов, то собственными руками углубим и увековечим вражду между двумя народами, и если вдруг, не приведи господь, прольется кровь, она будет и на нашей совести. Разве арабский феллах, этот скромный простой труженик полей, чья чистая душа не отравлена пока миазмами большого города, разве этот феллах — не смуглый брат простого и благородного

мужика из рассказов Толстого! Неужели мы ожесточимся и отвернемся от его деревенского сыра? Неужели окаменеют наши сердца, и мы накажем его? За что? За то, что гнусная Британия и продажные арабские землевладельцы-эфенди науськивают этого феллаха против нас, против того, что мы создаем здесь? Нет. На этот раз мы определенно купим сыр из арабской деревни, который, между прочим, чуточку вкуснее, чем сыры «Тнувы», да и стоит немного дешевле. Но все-таки — кто знает, достаточно ли у них там чисто? Кто знает, как они там доят? Что будет, если выяснится — увы, с опозданием, — что в их сыре полно микробов?

Микробы были одним из наших самых жутких кошмаров. Как антисемитизм: тебе ни разу не доводилось своими глазами увидеть антисемита или микроб, но ты доподлинно знал, что они подстерегают нас со всех сторон, видимые и невидимые. Вообще-то утверждение, что никто у нас никогда не видел микробов, не совсем точно: я видел. Сосредоточившись, я долго и пристально вглядывался в кусочек залежалого сыра, пока вдруг не начинал видеть массу мельчайших движений. Как и гравитация в Иерусалиме, которая в те дни была намного ошутимее, чем теперь, так и микробы тогда были значительно больше и сильнее. Я их видел.

Легкий спор вспыхивал между посетителями бакалейной лавки господина Остера: покупать или не покупать сыр феллахов? С одной стороны, как написано в Талмуде, — «бедняки твоего города — в первую очередь», и потому наш долг покупать только сыры, выпускаемые компанией «Тнува». С другой стороны, в тех же священных книгах сказано: «один закон и вам и чужеземцу в пределах ваших», ибо «пришельцами были мы в земле египетской», — поэтому следует иногда покупать и сыр арабских соседей наших. И вообще, с каким глубоким презрением взглянул бы Толстой на человека, который покупает один сыр и не покупает другой лишь по причине различий религии, национальности и ра-

сы! А как быть с принципами универсальности? Гуманизма? Братства всех, кто создан «по образу и подобию»? И все-таки: какой урон сионизму, какое проявление слабости, какая мелочность — покупать арабский сыр только потому, что стоит он на пару копеек меньше, вместо того, чтобы купить сыр, сделанный пионерами-первопроходцами, которые из кожи вон лезут, отдают все силы, чтобы добыть хлеб из земли.

Стыд! Стыд и позор! Так или иначе — стыд и позор!

Вся жизнь была полна таких ситуаций, рождающих чувство стыда...»

Мне очень понравилось это описание технологии принятия решений.

А Вам?

На сегодня все.

До следующего выпуска.

ПИСЬМО 66. В ЧЕМ ЖЕ ПРОБЛЕМА

Добрый день, уважаемый подписчик!

1. В честь 8 марта хочу подарить женщинам (правда, мужчины тоже смогут посмотреть))) подробный разбор «женского» поединка (правда, так случайно совпало))).

Наконец-то выкроила день и сделала это видео. Продолжение следует — возможно, не всегда подобные материалы будут бесплатны, но пока — выкладываю в открытом доступе.

Называется материал с разбором видео «В чем же проблема?» Приятного просмотра <ссылка на видео>

2. Серия рейтинговых турниров по управленческой борьбе «Бизнес-лига» стартовала успешно.

<вырезана орг. информация>

3. Сделала сайт Школы — <>

4. <> состоится базовый семинар Школы управленческой борьбы «24 умения менеджера», где в концентрированной структурированной форме я дам всю теорию школы, все механизмы, которые позволяют эффективно взаимодействовать с другими людьми и получать от них то, что мы хотим...

И в деловых играх можно будет измерить эти умения у себя.

Еще пару мест осталось, приглашаю: <вырезана орг. информация>

Приятного чтения и просмотра!

ПИСЬМО 67. УПРАВЛЕНИЕ С ПОМОЩЬЮ ВОПРОСОВ

Состоялся четвертый рейтинговый турнир по управленческой борьбе «Бизнес-лиги», в котором я принимала участие как судья.

Хочу разобрать здесь небольшой фрагмент, который меня порадовал, из финального поединка этого турнира.

Турнир (и финальный поединок) выиграл Александр С. — на мой взгляд, выиграл заслуженно и уверенно.

Что ему помогло — сложно сказать:

- то ли 2 года еженедельных занятий в нашем Клубе,
- то ли летние каникулы в Клубе, которые помогли всему улечься в голове,
- то ли пройденные буквально накануне (да и ранее — тоже) семинары В. Тарасова,
- то ли простуженный голос, который не давал возможности торопиться и говорить лишнее))).

Будем считать, что все эти факторы сложились вместе — и дали неплохой результат, из которого мы тоже давайте извлечем свою пользу.

К сожалению, качество аудиозаписи у меня получилось не очень хорошее — поэтому пока ограничимся разбором небольшого фрагмента в текстовом формате.

Итак, сначала — текст ситуации, по которой проходил финальный поединок.

Затем — текст разбираемого фрагмента, затем — мои комментарии.

Ситуация. Аттестация для всех?

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции 1 раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако, проблема в том, что один из менеджеров по продажам, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

Роли и интересы:

Генеральный директор — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды.

Зам. генерального директора — считает, что требования ко всем едины. Хочет построить систему обучения и единую для всех аттестацию.

Руководитель оптовой службы — понимает, что менеджер самый опытный и действительно лучший, да и клиенты его любят. Но опасается, что «особые условия» для одного повлекут за собой неуправляемые последствия.

Менеджер по продажам — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

Раунд 2.

Роли:

Александр С. — зам. генерального директора (ЗГД),

Константин Т. — менеджер по продажам (МП)

ЗГД: У нас планируется обучение и аттестация в компании, которая будет теперь проходить и в оптовой службе. Насколько я понял от руководителя оптовой службы, у Вас есть какие-то сомнения. Они касаются обучения или аттестации?

МП: Ну я уже высказывал свои сомнения в той методике, которая у нас внедрялась предварительно...

ЗГД: Обучения или аттестации?

МП: И того, и другого... Это все взаимосвязано. Аттестация будет проводиться по тому, чему обучали сотрудников... Они не коррелируют с нашей действительностью. Т.е. формально сотрудники, может быть, ее пройдут, но в реальности это никак не будет помогать им продавать. А я знаю, что помогает продавать. Мне казалось, что мы уже договорились с руководителем о том, что методика будет дорабатываться...

ЗГД: Есть следующее понимание мое той точки, которую мы можем обсудить. Аттестация не идет после обучения, она идет до обучения, для того чтобы выявить те слабые зоны, которые есть у каждого продавца... И помочь подобрать ему курс обучения, который как раз сможет его эти слабые зоны подтянуть...

МП: После обучения обычно проводится аттестация, чтобы убедиться, что оно было успешно, насколько я знаю.

ЗГД: Экзамен мы не планируем проводить. У нас основная цель — выявить слабые зоны у продавцов и их подтянуть. В чем у Вас сомнения по поводу аттестации — Вы можете сказать?

МП: Я уже рассказывал руководителя оптовой службы, что аттестация сейчас у нас планировалась слишком формальная — тесты. Но тесты не имеют отношения к реальности. Нужно делать или кейсы, или деловые игры. И службе, которая нам это предоставила, нужно поставить задачу разработать эти кейсы, которые будут привязаны к нашей ситуации...

ЗГД: Вы считаете, что для определения слабых зон нужны кейсы?

МП: Я в этом уверен.

ЗГД: А само обучение — Вас устраивает? Вы готовы проходить курс обучения по слабым зонам?

МП: Вы считаете, что я должен проходить обучение?

ЗГД: А Вы считаете, что Ваши продажи улучшить нельзя?

МП: Ну мне всегда говорили, что я лучший продавец здесь, и я через 19 лет работы поверил в это.

ЗГД: Вы раньше каждый год увеличивали свои продажи на 20%. А теперь Вы остановились и больше увеличивать свои продажи не сможете?

МП: Нет, я думаю, что буду и дальше расти...

ЗГД: Т.е. у Вас есть куда расти?

МП: Конечно.

ЗГД: Поэтому обучение может Вам помочь в этом?

МП: Ну, возможно...

ЗГД: Значит, вопрос в том, чтобы выявление слабых зон...

МП: Я рад учиться, но только тому, если меня от работы это не будет отвлекать, мне надо продажами заниматься.

ЗГД: Это простая арифметика: если не учиться, то...

МП: Ну я готов проходить курсы, но только такие, которые я буду считать полезными...

ЗГД: Которые Вы будете считать полезными, или которые реально будут закрывать Ваши слабые места?

МП: Ну слабые места, конечно, если они будут.

ЗГД: Тогда мы сейчас согласуем методику аттестации с учетом Вашей критики. Если какие-то замечания Ваши по аттестации мы учтем, переработаем, и примерно через неделю аттестация начинается, и Вы в ней участвуете, так?

МП: Ну я бы хотел еще видеть ту методику, которая будет разработана, перед тем, как она будет внедряться для всех, я бы хотел на нее взглянуть... потому что то, что есть сейчас, я вижу, что она неправильная...

Время закончилось, конец раунда.

Ну что тут комментировать?

Не надо бороться с чужой картиной мира, например, с нежеланием учиться, — надо задавать правильные вопросы.

Вот и все.)

А что такое «правильные» вопросы — это тема для отдельного разговора, который обязательно когда-нибудь у нас состоится.

Может быть, у Вас есть комментарии по этому раунду?

Было бы интересно!

ПИСЬМО 68. ВЗЯТКИ СУЩЕСТВОВАЛИ ВСЕГДА?

Читаю книги Валентина Пикуля. Недавно в «Баязете» попался фрагмент, который меня поразил. Хочу поделиться.

С одной стороны — грустно. С другой — можно поучиться тому, как поступать в подобной ситуации. Взятки существовали, видимо, всегда.

Итак, фрагмент из книги В. Пикуля «Баязет». (Есть еще наш сериал по книге, но его я еще не посмотрела — если в нем найду в свое время иллюстрацию этого фрагмента — обязательно выложу).

«Карабанова вызвал к себе Штоквиц. Проходя по рядам коновязей, Андрей увидел на разостланных рогожах и одеялах какие-то черные комки, которые казаки вынесли на солнце.

— Тютюн сушите? — мимоходом спросил он.

— Нет, какаву, — зло огрызнулись казаки.

Штоквиц встретил поручика так:

— Говорят, вы вчера крепко подгуляли?

— Был грех, — сознался Андрей.

— А вы не догадываетесь, что я хочу предложить вам?

— Наверное, стакан лафиту. Для похмелки...

Ефрем Иванович поглядел на поручика какими-то шалыми глазами — то ли от жары, то ли от недоумения.

— Нет, — серьезно ответил он. — Для вас уже выписана дорожная до Игдыра и ведомость на получение денежного довольствия для гарнизона. Заодно и проветритесь после Персии!

— Что за абсурд! — рассердился Карабанов. — Полковник Пацевич просит, чтобы я поцеловал его, а вы поручаете мне

свою бухгалтерию. Неужели в гарнизоне, кроме меня, некому больше возить мешки с деньгами?

— А кого же еще, как не вас? Ватнин — мужик и считает по пальцам, Некрасов — во всем политикует, Потресов честен, но не умеет вырвать из глотки нужное даже для себя. Не посылать же барона Ключенау, который даже не знает, наверное, за чем люди изобрели деньги. А ведь вытянуть от наших чиновников свои же кровные — не так-то просто!

Баязет прискучил уже поручику, мир с Аглаей после вчерашней пьянки восстановить было не легко, и он, не долго покуражась, все-таки согласился.

— Сколько там? — спросил Андрей, беря ведомость. — Всего сто шестнадцать тысяч с мелочью? Черт возьми, почти столько же я проиграл однажды в карты, после чего мои именишки пошли с молотка... Ладно, еду!

Обрадованный майор Потресов провожал его до рогатки.

— Вы уж там не загуляйте, пожалуйста, — трогательно просил старик.

— Я понимаю: молодость, девицы, желание кутнуть, все такое... Но и время-то сейчас тревожное: налетят турки хоть завтра — и не успею деньжонки послать семейству. Дашеньке вот и платьице надо новенькое, ведь к ней, слава богу, порядочный человек сватается!

Карабанов, перекинув через седло пустые тулуки, рассмеялся невесело:

— Так и быть, майор: ради уважения к вам, обещаю кутить только на свои, не касаясь ваших фуражных...

Игдыр встретил его пылью, горячечной сумятицей тыла и букетами легкомысленных дам, понаехавших ради экзотики. Стены домов ломились от вывесок. Духаны и майдан кишели разной нечистой силой. Тут были ветеринары «без места» и прогоревшие подрядчики, лихие крепколобые интенданты с прямыми честными взглядами и просто мелкотравчатые мерзавцы, о которых старый Егорыч, взятый Карабановым в попутчики, выразился так:

— Вольные люди. Над нами землю сгребут лопатой, а они деньги загребут лопатой. Эх, слава казачья, да жизнь-то собачья!

Андрей Карабанов был поражен, когда ему тут же, при въезде в город, один толстобрюхий прапорщик в мундире квартирмейстера предложил «по дешевке» гусарскую саблю с темляком, перевитым анненской лентой.

— Стыдитесь, прапор! — возмутился Карабанов. — Хозяин этой сабли был кавалером российского ордена, и на эфесе еще не успел высохнуть пот от его ладони.

— Да ведь я не дорого и прошу, — не унывал спекулянт. — Всего-то тридцать рублей. Другие дерут и дороже...

— Егорыч! — взбеленился поручик. — Свистни-ка его нагайкой... Бей, такие всё стерпят!

В казначействе армии кисла длинная очередь давно не бритых офицеров. «Ждем вот, — вздыхали они, — пока что денег нет ни гроша».

— Э-э, вы просто не умеете разговаривать с тыловыми крысами, господа! — И сгоряча Карабанов разлетелся прямо к управляющему.

Статный господин с высоким лбом мудреца сидел в кресле, читая вслух какую-то ведомость длиной аршина в два. Андрей успел разглядеть на его груди лавровый веночек с цифрой XXXV, — сие означало, что за спиной у господина целых тридцать пять лет беспорочной службы. Тут же находились гусарский корнет в нежно поскрипывающих лосинах и полковник гвардейской артиллерии; это были офицеры из числа тех, которые говорят: «Война-матушка!» — и потирают при этом руки.

— Что вам угодно, господин поручик? — спросил управляющий бархатным баритоном.

— Прикажите немедленно начислить деньги гарнизону крепости Баязет. Я прямо с позиций, ждать в очереди не могу.

— Ох, какой же вы нервный и скорый! Впрочем, — добавил чиновник с некоторым оттенком глубокомыслия, — деньги вы, конечно, получите. Только вам требуется для этого приложить кое-какие... да, кое-какие старания.

— Вот я и приложил. — Андрей брякнул по полу шашкой. — Всю ночь скакал от самого Баязета и, как черт, весь в грязи, да же не перекусив, прямо к вам! Что же еще?

Деликатным щелчком чиновник поправил манжету, выглянувшую из-под рукава, и снова повернулся к собеседникам-офицерам:

— Так, говорите, Любовь Германовна укатила на Каджорские дачи? Ах, в Нарзан, на воды? Чудо-женщина. Сколько в ней блеску, просто диво. Здесь, в этой дыре, только и отдыхаешь с такою Аспазией...

— Послушайте, — снова начал Андрей, — я ведь жду. У нас в гарнизоне уже дохнут верблюды, лошадей мы кормим ячменем вместо овса.

Чиновник потер свой сократовский лоб, оглядел Карабанова всего — от шпор до фуражки (словно оценивая, за сколько бы купить молодчика) — и хладнокровно, нисколько не стесняясь свидетелей, вдруг спросил:

— А вы, голубчик, сколько даете процентов?

Такой патриархальной бесцеремонности поручик никак не ожидал:

— Не разумею: какие проценты?

Желторотых всегда надо учить, так повелось еще при царе Горохе, и управляющий выговорил поручику уже тоном строгого начальника.

— Молодой человек, — сказал он, — мне обычно платят по восьми процентов с общей суммы. Но вы, казаки, — мужичье ведь упрямое: с вас я беру меньше. Однако ниже пяти процентов брать все-таки не намерен...

— Восемь? — Андрей даже покачнулся, рука сама потянулась к эфесу.

— Господа! — в растерянности кинулся он к офицерам. — Вы же ведь люди чести, носите мундиры. Прошу засвидетельствовать, что болтает этот подьячий.

Полковник густо крякнул, а гусарский корнет отвернулся в сторону:

— Извините. Мы в семейные дела не вмешиваемся.

— Хороша семейка! — выкрикнул Карабанов.

— Не кричите, молодой человек, — строго цыкнул на него Сократ-управляющий. — Здесь не трактир, и нечего кричать! Я тоже не с нищих беру. На этих-то делах уже нажил себе крест в петлицу и геморрой в поясницу, — все знаю! Ваш полковник Пацевич не пять процентов, а рубль с рубля имеет...

Карабанов подумал о майоре Потресове, который бьется над каждой копейкой, пришли на ум сухие армянские чуреки, которым радуются солдаты, он вспомнил голодный рев верблюдов и печальные глаза лошадей, глодавших дубовые ветви...

— А ты вот так не умеешь? — В сладком бешенстве поручик шагнул к столу и, забыв о приличии, мастерски сложил перед носом чиновника двойной кукиш.

— Ну, что ж, — нисколько не обиделся тот и даже засмеялся, подлец.

— До сих пор я говорил с вами келейно, желая добра. Как боевой товарищ с боевым товарищем. Теперь же перейду на официальную ноту... Денег нет! — выкрикнул чиновник, отбрасывая от себя ведомость баязетского гарнизона. — И когда будут — не знаю! Наверное, в августе.

Карабанов в гневе повернулся к офицерам. Немного смирил себя, чтобы не нарваться на скандал, и заметил с прискорбием:

— А вам-то, господа, совсем не к лицу носить мундиры!

Гвардейцы переглянулись. Полковник промолчал, но корнет, по молодости лет, вякнул что-то невразумительное по поводу единого бремени, которое следует нести всем без разбору.

— Ну и несите, — отмахнулся Андрей, — я тоже несу... Дело в том, что

Мы несем едино бремя, Только жребий наш иной:

Вы оставлены на племя, Я назначен на убой...

В приемной казначейства всё так же томились полковые приемщики. На вопрос Андрея один ответил, что проживает в Игдыре с полмесяца, другой приехал с позиций уже вторично, третий только махнул рукой.

— Господа! — сказал он, этот третий. — Я недавно был в Севастополе. Вы не представляете, какой подъем патриотизма вызвала в обществе эта война! Дворец генерал-губернатора был буквально осажден. И кем бы вы думали? — проститутками. Да, эта гулящая корпорация тоже решила служить отечеству под Красным Крестом.

И самое интересное, что все они давали подписку на целый год обета безбрачной жизни. Проститутки, господа, и те умеют жертвовать для отечества!

— Ну, — кощунственно подхватил Андрей, — нашли что сравнивать: ведь это же русские проститутки, а не русские чиновники... Впрочем, за кем я могу занять очередь, господа? Хорошо, я буду стоять за вами.

Прошло четыре дня. Прожились в Игдыре дочиста. Егорыч нанялся к богатым духоборам косить траву и тем кормил себя, кормил и своего сотника. Было все постыло, бесчестно и как-то стыдно...

От доброты душевной старый Егорыч частенько советовал: — Ваше благородие, всю-то жизнь на каждой титке у нас по сотне воров висло. Дайте им отступного, пущай уж и здесь пососут... А я, когда в Баязет возвратимся, на иконе поклянусь перед всеми, что вы чисты, аки голубь!

— Нет, Егорыч, — упрявился Карабанов, — я лучше сгнию здесь в очереди, но от меня никто ни копейки не получит!

Ночи стояли сухие, знойные. По вечерам женский смех дразнил воображение. Память об Аглае сидела в теле прочно, словно наболевшая заноза. И, как назло, за стенкой один маркигант колобродил по ночам с девицами, распевая во все горло под гитару:

Дама милая, напрасно вы Не даете свои губоньки:

Поцелую нас за красненькую, Приплачу еще голубенькую...

До рассвета ворочался Карабанов на тощих подушках, давил клопов, вождедел к Аглае и сумрачно матюкал музыкального маркиганта. Небритый и крикливый, шел по утрам в казначейство, еще с улицы складывая губы для тошнотного вопроса:

— Ну, как тут сегодня, господа? Дают или нет?

Только сейчас начал он понимать, что та армия, на которую он глядел когда-то свитским кавалергардом из высокого седла своей лошади, еще совсем не армия: разбросанная по глухим трущобам империи, сермяжная и полуголодная, обворованная и униженная, армия Ватниных и Потресовых, Егорычей и Денисок, — вот она-то и есть истинно российская опора, и было как-то стыдно вспоминать свои прежние гарцевания на Марсовом поле, скачки в Красном Селе, бесшабашные кутежи на Полюстровских дачах.

— Да, — сказал однажды Андрей, вспомнив почему-то своего деда, который в молодости дружил с гусаром Денисом Давыдовым, — был ведь, господа, «век богатырей, но смешались шашки, и полезли из щелей мошки да букашки»... Черт вас всех возьми, когда же на Руси будет порядок?

— Вся у нас система такая: насквозь прогнила... — ответил ему офицер, который рассказывал о патриотизме проституток.

— Да при чем тут система! — искренне возмущился Карабанов. — Подлецы, дураки, казнокрады, взяточники — это да, но разве в Петербурге об этом знают?

На восьмой день бесплодного ожидания в казначействе раздался голос молодого секретаря: он говорил, что взятки брать подло, что он ни минуты не остался бы служить в том месте, где такая мерзость заведется, что каждый благородный офицер должен дорожить совестью и честью своего мундира.

Карабанов, словно отпив живой воды, нагрянул к секретарю с визитом, выразив горячую надежду, что они, как честные люди, несомненно, поймут друг друга. Секретарь как раз обедал и, выслушав признательные распинания поручика, пригласил его к столу.

Обгладывая фазанье крылышко, молодой чиновник говорил горячо и страстно, как Цицерон, и закончил свою речь словами, что брать взятки — преступление.

— Так, благодарность лишь... мы принять можем, — сознался он. — Однако, помилуйте, разве же это взятка? И не все смотря

на сие благоразумно, как вы: другой-то казну дерет, словно липу на лапти, а сам... Скажем, на увеличение средств... в помощь служащим... или просто в целях добра... Нет, где там, он никогда не даст. Да еще еврейский шухер устроит.

— Ну, хорошо, — уныло сдался Андрей, брезгуя в этот момент своими словами, — я даю вам один процент, и об этом никто не узнает.

— Голубчик, — развеселился игдырский Цицерон, — да вы дайте мне три процента и говорите об этом кому угодно!

Егорыч, страдавший все эти дни по-мужицки тяжело и тугодушно, встретил его в гостинице.

— Кубыть, получили? — догадался он по лицу поручика и в радостях побежал хлопотать о внеочередном самоваре.

Назавтра Карабанов пришел за деньгами с двумя пустыми тулуками. Казначей принял его приветливо:

— А-а, герой Баязета... прошу садиться. Сейчас, одну лишь минуточку. Вот только разделаюсь с артиллерией...

Усатый штабс-капитан с повязкой на глазу, одетый в шинель солдата, зорко сверлил единственным оком громадную пачку ассигнаций, которую ловко пересчитывал казначей. По выражению его бегающего глаза было видно, что штабс-капитан уже давно потерял веру в справедливость на этом свете. Заглянув в потайную бумажку, казначей отбавил из пачки ассигнаций какую-то сумму и со значением намекнул:

— Верно, кажется?

Штабс-капитан мрачно кивнул. Все эти взгляды, перешептывания и шулерские подтасовки раскрыли перед Андреем нехитрую механику грабежа. Было ясно, что обещанные проценты удерживаются именно здесь, при выдаче денег.

— Нельзя ли хоть немного серебром? — спросил штабс-капитан, сваливая деньги в лошадиную торбу. — А то ведь на ассигнациях, глядите, даже номера повытерлись.

— Никак нельзя, — ответил казначей и, пересчитывая свежую колоду «екатеринок», локтем отодвинул от себя толстенный гроссбух шнуровой книги.

Андрей машинально глянул на раскрытую страницу и увидел счет баязетского гарнизона: 116 188 рублей и 37 копеек. Обмакнув перо в чернильницу, поручик незаметно для всех одним великолепным и быстрым росчерком расписался в приеме денег по счету.

Дошла очередь и до него.

— Баязет! Где же Баязет? — засуетился казначей. — Да идите же сюда, батюшка. Других задерживаете...

— Мне бы тоже серебра немного, — заважничал Андрей, подсаживаясь к столу.

— Нету, нету, нету... Ведь сказано одному, а они все свое тянут. Что мне, родить вам серебра-то, что ли? Ну, считайте скорее...

Карабанов уже не торопился. В груди денег, подсунутых ему, как и следовало ожидать, не хватало ровно трех процентов от общей суммы. Решив известить казначея, поручик каждую пачку пересчитал по два раза. Нарочно делал вид, будто ошибается, путал и пересчитывал заново.

— Верно, кажется? — подмигнул ему казначей.

— Да нет, извините... Дело непривычное, но ошибаться не могу: всего не хватает трех тысяч четырехсот восьмидесяти пяти рублей и шестидесяти пяти копеек!

— Не может быть! — притворно испугался казначей. — Я считал верно.

— И, переглянувшись через стол, зашептал Карабанову на ухо: — А вы, что же, о трех процентах забыли? Не делайте шуму...

— А-а-а! — заорал Карабанов. — Вы бы так и сказали, что берете три процента как взятку. Только потрудитесь в таком случае мне расписочку выдать. Мол, казначейство удержало с поручика Карабанова столько-то. В виде взятки!

— Ой и шутник же вы, — совсем растерялся казначей. — Скажет же такое! Ох эти казаки, они всегда... Потулов, — налетел он на писаря, — закрывай скорей ящик! Господи приемщиков попросу выйти отсюда!

Прибежал секретарь казначейства:

— Вы что тут мудрите, поручик? А еще благородный человек, в лейб-гвардии служили!

— Цыц, котятка! — прошипел Карабанов, берясь за шашку. — Вы меня еще стыдить желаете? Или давай расписку во взятке, или выкладывай на стол награбленное! Я желаю честно глядеть в глаза своим солдатам!

— Вы это серьезно? — ошалел секретарь. — Тогда извините. Казна уже опечатана. Придите завтра.

— Нет, сегодня! Ибо я уже расписался в получении. Вот! — И Андрей припечатал свой палец к подписи в шнуровой книге.

Секретарь больно щипнул казначея; казначей треснул по лбу писаря; Сократ-управляющий наверняка устроит хорошую баню своему секретарю Цицерону. Но делать нечего, и остатки денег почти швырнули поручику в лицо. Андрей свалил деньги в тулук, взвалил их на плечи поджидавшего Егорыча и подошел к секретарю казначейства.

— Вы дворянин? — спросил он.

— Да! — гордо вскинулся секретарь. — И не чета вам — два трехлетия состоял предводителем дворянства по Елабужскому уезду.

— Тем лучше. По крайней мере можете требовать удовлетворения. Всегда к вашим услугам!

И, сказав так, он ударом кулака «послал» секретаря лежать в дальний угол, пустив вдогонку за ним толстый кирпич грессбуха с мудрейшим содержанием «расхода-прихода».

Егорыч, тот поступил иначе: купил на майдане пять фунтов дрожжей и спустил их в отхожее место казначейства.

— Сейчас жарко, ваше благородие, — поделился он с поручиком, — верьте мне: такая квашня взойдет, куды-ы там!...

Когда они покидали Игдыр, «тесто» уже взошло, поперло на улицу изо всех щелей, медленно и неотвратимо, как зловещий рок.

Последнее, что запомнил поручик Карабанов, проезжая мимо казначейства, это секретаря: подтянув панталоны, он пере-

скакивал с камня на камень и наконец, поскользнувшись, вляпался в «тесто» по самые уши.

Встретившись в Баязете с Некрасовым, поручик сказал:

— Трудно судить, но декабристы, может быть, и были правы!

— А далее декабристов ваше воображение не идет? Выстрел Каракозова разве не был услышан вами?

— Ну, я не понимаю, чего хотят нигилисты, — ответил Андрей в раздражении. — Носить черные очки, не стричь ногтей и бороду, — если это так, то пожалуйста!

— Нигилистов давно уже нету, — возразил штабс-капитан. — Остались революционеры. Только вы их не знаете, Карабанов. А вот наша гнилая система...

— Опять система, — буркнул Андрей, и только воспоминание о ссоре с Аглаей удержало его в этот день, чтобы не напиться до бесчувствия.»

Без комментариев.

ПИСЬМО 69. ДОРОГА К ЖИЗНИ

Дополнительное письмо из серии «Новости школы»

Уважаемые подписчики!

Хочу поделиться с Вами одним симпатичным приемом, который продемонстрировал в своей игре один из участников поединков 5 октября.

По сути — это прием позиционной борьбы «показать врагу дорогу к жизни», а по форме — это «правильный» уточняющий вопрос в качестве ответа на некорректный вопрос другой стороны.

Давайте посмотрим конкретно — что это за вопросы такие были.

Предыстория.

Ситуация.

Генеральный директор и его зам — собственники компании.

Зам иногда принимает невыгодные решения для фирмы, а последнее время часто отсутствует (в отпуске или болеет и пр.).

Зам привел нового коммерческого директора, который заметно продвинул дела в фирме, пока зам очередной раз долго отсутствовал.

При этом коммерческий начал использовать атрибуты власти зама — машину, кабинет и пр.

И вот зам возвращается и хочет поставить все «на место»...

Диалог 1.

Коммерческий приходит к генеральному, чтобы заручиться его поддержкой и выйти из подчинения замку. Но формулирует как свое предложение, так и свою мотивацию очень неточно, даже некорректно.

С одной стороны, генеральному нужен союзник (коммерческий), но так, чтобы не ссориться с замком, который тоже собственник и может обидеться и создать ненужные проблемы.

С другой — нельзя коммерческому позволить лишнего.

Теперь те вопросы, ради которых, собственно, и описана вся ситуация:

Ком — ...я пришел спросить у Вас — по Вашему мнению, зам. директора на данный момент справляется со своими обязанностями?...

Ген — В этом ли заключается Ваш вопрос?

Ком — Именно в этом, чтобы понять, полезен ли...

Ген — Какое право у Вас — задавать этот вопрос?

Ком — Мое право в том, что решения, принимаемые замком, непосредственно касаются моего дохода...

Ген — Так Вас беспокоит Ваш доход?

Ком — Конечно...

Ген — Так давайте обсуждать Ваш доход...

Ком — Давайте

Давайте попробуем сформулировать алгоритм вопросов «дороги к жизни»:

1. Нам задали вопрос, некорректный или который не имеют права задавать.

2. Мы думаем так: «Ну человек не понимает, что спрашивает. На самом деле у него какая-то другая проблема, которую он не умеет сформулировать. Надо ему помочь — понять свою ошибку и правильно сформулировать свою проблему».

3. Мы спрашиваем (чтобы дать возможность человеку самому понять, что он не прав):

— В этом ли заключается Ваш вопрос?

или

— Вы хотите именно этот вопрос задать?

или еще как-то в этом духе

4. Если человек сам понял, что не прав — он переформулирует. Если не понимает, идем дальше. Еще уточняем:

— Вы считаете, что Вы можете задавать мне именно этот вопрос?

— Почему Вы считаете, что у Вас есть право задать этот вопрос?

— или как-то еще...

5. Опять не понимает — пробуем помочь ему сформулировать реальный его вопрос:

— Может быть, Вы хотите спросить «...»?

— Попробуйте переформулировать Ваш вопрос...

— Так Вас реально волнует вот это...?

Думаю, что альтернативный вариант продолжения разговора генерального с коммерческим, который спросил «А Ваш зам справляется...?», Вы можете представить себе сами).

К сожалению, «альтернативные варианты» пока встречаются чаще — в том числе и в управленческих поединках...

Ну ничего — научимся!

Кто хочет учиться с нами — напоминаю, что я жду участников управленческих поединков — <вырезана орг. информация>

ПИСЬМО 70. ПОЛОВИНА ЗУЗЫ

Дополнительное письмо из серии «Новости школы»

Опять начну с благодарности: <>

А сейчас хочу поделиться еще одной версией интерпретации той притчи о половине зузы и власти, обсуждение которой шло на сайте недавно.

Итак, напомним еще раз притчу.

Не достоин власти. Суфийская притча

Один из сыновей султана сказал своему слуге:

— Иди и купи мне на базаре самых лучших фиников за ползузы.

Услышав это, отец его сказал:

— Сейчас, когда ты понял, что зуза (мелкая монета) имеет половину, ты должен понять, что не достоин того, чтобы властвовать.

Еще одна версия толкования этой притчи.

Конечно, нам недостает знания исторического контекста: рыночных цен на финики и системы денежных знаков...

Давайте представим более близкий контекст: царевич отправляет слугу купить лучшего меда за половину копейки.

При этом мы, допустим, знаем, что стоимость меда начинается от 10 копеек, и копейка на части не делится.

Такой вариант означает: я хочу воспользоваться своим служебным положением и получить даром (нельзя отдать половину копейки — ее не существует) лучшее.

И «половина зузы» означает «бесплатно». Т.е. — «иди и возьми».

А «половина зузы» — это просто красивый образ для некрасивой процедуры конфискации.

И когда султан говорит «когда ты понял, что зуза имеет половину», он на самом деле говорит: ты понял, что можешь просто брать у людей то, что захочешь, по праву сильного.

И тогда встает вопрос — когда правитель может пользоваться правом силы, а когда — нет?

Если правитель умеет правильно различать эти ситуации — то он может властвовать.

А если не умеет различать — то не достоин власти.

А что это за ситуации? Когда правитель может пользоваться силой?

Тут нам поможет Макиавелли, кстати.

А различие это лежит в том, что правитель может находиться в роли Правителя — а может в роли просто человека.

В роли Правителя он занят государственными делами. Поэтому, если он пользуется силой для решения государственных дел — то он достоин власти.

А если в своих личных целях — то не достоин.

Забрать лучшие финики на рынке — это точно не государственное дело, а личное. А пользоваться властью в личных целях недостойно.

Ну вот примерно такая — еще одна — версия событий)).

Другие варианты понимания притчи можно прочитать
здесь <>

Новость для участников Управленческого Додзе: <вырезана
орг. информация>

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Дорогие читатели!

Мы с вами проделали большой путь.

У вас был свой путь — читательский.

И мне было бы интересно узнать, каким получился этот путь. Напишите мне свои впечатления по адресу info@peregovorshiki.ru

Буду рада любым вашим откликам.

У меня тоже был свой путь.

Когда собирала и перечитывала статьи 2008—2012 гг., будто заново проживала те годы.

Сейчас я подвела черту под большим периодом моей жизни. И начинаю новый этап.

Я благодарна одному из моих первых Учителей — В. Тарасову.

Теперь пришло время идти дальше. И я приглашаю вас с собой — в новое путешествие.

Подписывайтесь на рассылку «Переговоры под микроскопом» — продолжим наше общение.

Свой опыт я собрала в единую концепцию, которую назвала **сценарным подходом к переговорам**.

Сценарный подход к переговорам помогает решать разные задачи:

1. Создать новые договоренности

Личные и деловые:

- выбрать где поужинать
- заключить сделку
- устроиться на работу
- начать совместный проект

2. Завершить старые договоренности

Закончить совместные дела:

- прекратить отношения
- уволиться с работы или уволить подчиненного
- остановить общий проект
- закрыть или разделить бизнес

3. Наладить текущие дела

Дома и на работе:

- помириться с другом
- вернуть доверие клиента
- разобрать ошибки с подчиненным
- разрешить конфликт с шефом или партнером

4. Защитить себя, близких, свое дело

Отстоять свои интересы, свой мир:

- противостоять давлению и хамству
- видеть и обходить обман и манипуляции
- избегать ненужной борьбы
- превращать противника в союзника

Подписывайтесь на рассылку «Переговоры под микроскопом» и получайте новые интересные и полезные письма.

Как подписаться:

1. Найдите на сайте peregovorshiki.ru форму для подписки на рассылку «Переговоры под микроскопом».

или

2. Напишите мне письмо по адресу info@peregovorshiki.ru – о том, что прочитали книгу «Управление под микроскопом» (можете добавить свои впечатления) и хотите получать мои новые письма.

Я отвечу на ваше письмо и лично добавлю в список рассылки «Переговоры под микроскопом».

До новых встреч!

*Всего доброго,
Галина Жукова*

Галина Жукова

Управление под микроскопом
70 писем рассылки

Галина Жукова — директор школы переговоров «Ринг».
Автор сценарного подхода к переговорам

Прошла путь в крупной компании от стажера до управляющего партнера
за 12 лет

Проводит управленческие поединки с 2002 года

Судья первой категории Федерации управленческой борьбы

Судья Чемпионатов России по управленческой борьбе

Эта книга — сборник из 70 писем рассылки «Управление под микроскопом». В них автор накладывает свое понимание теории В. Тарасова на разные истории и ситуации.

Если письма понравятся — подпишитесь на продолжение рассылки Галины Жуковой на сайте peregovorshiki.ru.

ISBN 978-5-4498-1141-7



9 785449 811417 >

Rideró

Rideró.ru — издай
книгу бесплатно!