



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

# Книги и аудиокурсы Владимира Тарасова

## КНИГИ

Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим

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

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров.

Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни *(с соавторами)*

Социальная технология в вопросах и ответах

## АУДИОКНИГИ

Технология жизни. Книга для героев

Полководец

## АУДИОКУРСЫ

Персональное управленческое искусство

Восемь ступеней управленческого искусства

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления для руководителей *(в двух частях)*



Подробная информация  
о книгах и аудиосеминарах  
Владимира Тарасова  
на веб-сайте издательства  
«Добрая книга» [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

# Владимир Тарасов

автор бестселлеров

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

# СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

в вопросах и ответах



УДК 65.0, ББК 65.050.2, 65.290-2, Т 191

**Социальная технология в вопросах и ответах. /**

**Владимир Константинович Тарасов.** — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. — 512 с.

ISBN 978-5-98124-702-6

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

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

Вы сможете разработать собственную технологию достижения значимых для вас целей на работе и в личной жизни с учетом ваших индивидуальных особенностей, жизненного опыта и специфики вашей деятельности, усвоите метод, позволяющий успешно решать любые задачи, которые поставит перед вами жизнь.



**Издательство «Добрая книга»**

*Для оптовых покупателей:* (495) 650 44 41.

*Адрес для переписки/e-mail:* [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru)

*Адрес нашей веб-страницы:* [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© В. К. Тарасов, 2017.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2017.

# Содержание\*

<b>Предисловие</b> .....	39
<b>1</b> Вы занимаетесь разработкой систем управления с 1970-х годов. Как изменились подходы к управлению с тех времен? ..	41
<b>2</b> Какие качества должен воспитывать в себе управленец с приходом нового поколения людей, родившихся в 1980-х годах? .....	42
<b>3</b> В сложной экономической ситуации управленцы чаще всего сокращают расходы за счет персонала: увольнения, сокращение премий и уменьшение зарплат. На чем все-таки не стоит экономить? .....	42
<b>4</b> Как руководителю грамотно использовать навыки работников пожилого возраста? .....	42
<b>5</b> Один из выходов в сложной экономической ситуации — делегирование полномочий руководителя. Как же найти золотую середину: не потерять контроль над ситуацией и использовать навыки сотрудников во благо? .....	43
<b>6</b> Говорят, что кризис — время перемен, инноваций. Как не бояться экспериментировать в такое время? Слишком велик риск все потерять. ....	44
<b>7</b> В предисловии «Книги для героев» Вы говорите, что она может изменить жизнь читателя так же, как изменила Вашу. Как именно? Какие притчи или высказывания произвели на Вас наибольшее впечатление? .....	44

---

\* Некоторые вопросы (в частности, вопросы 291–305, содержащие развернутые описания управленческих и житейских ситуаций) приводятся в содержании с сокращениями. — *Прим. ред.*

- 8** В 1980-х годах на создание Таллиннской школы менеджеров Вас вдохновили ошибки руководителей, которые Вы увидели. Интересно, сейчас, 30 лет спустя, руководители делают те же ошибки или их ошибки совершенно другие? Может, они вообще меньше ошибаются? . . . . . 45
- 9** Какие изменения произошли в Вашей Школе менеджеров за время ее существования? Появились ли какие-то новые методы? Новые подходы? Или Ваша система была изначально оптимальной и актуальной для любого времени?. 46
- 10** Для кого предназначены Ваши тренинги и книги? Есть ли смысл участвовать в Ваших тренингах людям состоявшимся? Может, они эффективны только для тех, у кого есть задатки лидера? . . . . . 47
- 11** Чего не хватает современным состоявшимся руководителям? И что им может дать школа Тарасова?. . . . . 47
- 12** Чего не хватает рядовым работникам, чтобы стать лидерами? И каждому ли по плечу лидерство? Может, если ты никогда не был в первых рядах, то не стоит и стремиться? . 48
- 13** Каждому ли человеку нужно персональное управленческое искусство? Не превратит ли оно в манипуляторов тех, кто успешно им овладеет? И не выйдет ли такой человек за рамки морали? . . . . . 48
- 14** Что Вы считаете своей главной заслугой перед человечеством? . . . . . 49
- 15** Как Вы считаете, в каких-то аспектах управленческая школа России достигла западного уровня? . . . . . 49
- 16** Если посмотреть на названия Ваших книг, семинаров и тренингов, менеджмент получает достаточно интересные эпитеты: борьба, искусство, технология. А чего все-таки в управлении больше? . . . . . 50
- 17** Широко известен принцип Таллиннской школы менеджеров «Управлять можно всем и в любой ситуации, просто методы управления — разные». Не могли бы Вы проиллюстрировать этот принцип практическими примерами? . . . . . 51
- 18** С какой идеи или принципа стоит начать менять свое представление об управлении? . . . . . 53

- 19** Какие наиболее сильные черты российского менеджмента Вы видите на своих тренингах? ..... 53
- 20** Можете ли Вы назвать ошибки, присущие большинству управленцев? Чего нужно избегать в первую очередь? ..... 53
- 21** Расскажите, пожалуйста, самую яркую историю успеха или преобразования, которую Вы наблюдали среди своих студентов. .... 54
- 22** В 2014 году Вы открыли онлайн-курсы. Какие слабые и сильные стороны есть у интернет-обучения?..... 54
- 23** Вы написали очень разные книги — «Искусство управленческой борьбы», «Технология жизни: книга для героев», «Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти»... Можно ли сказать, что многие из Ваших принципов применимы во всех сферах жизни?..... 56
- 24** Кого бы Вы назвали образцовым менеджером всех времен и народов?..... 56
- 25** Двадцатилетний сын курит тайком от родителей. При этом его родители и даже бабушки и дедушки никогда не курили. Какое управленческое решение нужно применить, чтобы избавить его от этой вредной привычки? ..... 57
- 26** В подразделении есть герой, готовый «бросаться на амбразуру» и жертвовать собой в случае борьбы, конфликтов с другими подразделениями. Как руководителю выстраивать отношения с таким героем? Нужен ли такой человек в подразделении? Если да, как его воспитать, если нет, как от него избавиться? Нужно ли самому быть таким героем? ..... 59
- 27** В чем специфика ролевого взаимодействия внутри команды? 61
- 28** Есть ли специфические роли, характерные для команд?..... 62
- 29** Если уступка — это слабость одной из сторон, то что такое компромисс с этой точки зрения? ..... 64
- 30** Может ли в команде быть несколько лидеров в процессе ведения переговоров?..... 66
- 31** В чем причина пустого во внутренней борьбе человека? ..... 67
- 32** Как бороться с недостатками другого человека? ..... 68



- 33** Как вести борьбу, если человек борется за роль жертвы? . . . . 70
- 34** Как привить сотрудникам ответственность и сделать так, чтобы они не перекидывали ее друг на друга? . . . . . 70
- 35** Как мне следует относиться к работникам, когда они предъявляют выполненную в срок, но плохо сделанную работу? . . . . . 72
- 36** Бывают такие работники-оппозиционеры. Меняются руководители, методы руководства, стили, способы и так далее, но работник всегда в оппозиции. Что делать? . . . . . 72
- 37** Какие существуют нематериальные методы для мотивации человека работать сверхурочно? . . . . . 74
- 38** Как воспитать преемника? . . . . . 75
- 39** Как объяснить сотруднику, руководителю среднего звена, что если он будет и дальше слушать свою жену, которая не работает в компании, то он поставит крест на своей дальнейшей карьере? . . . . . 77
- 40** Обязательно ли иметь атрибуты лидера — хорошую машину, дорогую одежду, золотые часы и тому подобное? Ведь это немалые деньги, а их можно потратить на другие важные дела. 80
- 41** Несколько собственников работали в головном офисе. Однажды решили развиваться и открыть филиалы в других городах и возглавить их на месте. Сейчас некоторые филиалы сильно убыточны. Как правильно поднять вопрос об их закрытии, чтобы не спровоцировать раскол между собственниками? Проблема еще и в том, что жены и дети собственников, работающих в других городах, уже обустроены: работают и учатся в городах, где были открыты филиалы. . . . . 81
- 42** Если конфликт между собственниками с равными долями зашел так далеко, что работать вместе невозможно, как лучше разделить бизнес и разойтись, чтобы не накалять страсти еще больше? . . . . . 83
- 43** Что необходимо предпринять только что назначенному руководителю отдела, если до своего назначения он был рядовым сотрудником этого отдела? Команда отдела является творческой группой, а работа — не процессная, а проектная. . . 83
- 44** Есть ли абсолютная картина мира или ее нет? . . . . . 84

- 45** Есть человек, который плохо работает не в команде: либо не выполняет часть работы, либо делает ее плохо. Заменить человека нет ресурсов. Какую роль в команде ему лучше определить? Какое поведение выбрать руководителю при общении с ним в команде? ..... 85
- 46** Как человека с нашей ментальностью приучить к дисциплине? ..... 87
- 47** С партнером по делам есть проблема с распределением дохода. Партнер тянет одеяло на себя, обманывает, я это вижу, хотя на словах у него все гладко. .... 88
- 48** Как поставить новые цели, чтобы появился интерес к работе? 88
- 49** Что предпочтительнее: растить свои управленческие кадры или привлекать извне? ..... 90
- 50** Каково влияние «свежей крови» на работу компании? Как поддерживать баланс между старыми и новыми сотрудниками для сохранения корпоративной культуры? ..... 90
- 51** Каковы основные принципы и способы развития психологической прочности? ..... 91
- 52** Как подчиненному правильно выстраивать отношения с руководителем, с собственником бизнеса? ..... 93
- 53** Нужно ли руководителю хвалить своего подчиненного или, напротив, не нужно, чтобы он не расслаблялся? ..... 95
- 54** Оцените Сталина как ученика Макиавелли. Изобрел ли Сталин что-то свое в социальных технологиях? ... 95
- 55** Прошу Вас сформулировать — что есть счастье? ..... 97
- 56** Причина войны в разнице прогнозов. Как быть, если прогнозы совпадают, соперник явно сильнее, но отказаться от войны или борьбы не получается, так как задеты моральные стороны конфликта: чувство гордости, независимость и тому подобное? ..... 98
- 57** Ваше мнение о том, что русским как нации не присущ стратегический подход при принятии решений, не совсем коррелирует с историей. Например, присоединить и освоить колоссальную территорию удалось в довольно короткий исторический период до Петра I. Но по легкомыслию это сделать нельзя. Прокомментируйте, пожалуйста. .... 98

- 58** Какой должна быть система наказаний за нарушения в условиях кадрового дефицита? . . . . . 100
- 59** Как руководителю лучше проводить беседу с нанимающимся на работу? . . . . . 101
- 60** Нужно ли переживать за сотрудника — за его личную жизнь, за мелкие неурядицы, за непогашенные кредиты? . . . 102
- 61** Ситуация: Вы взаимодействуете с экспертной группой численностью не более двадцати человек, находясь в роли выступающего и отвечающего на вопросы. Уровень квалификации членов экспертной группы в определенной области выше, чем у Вас. Члены группы могут задавать каверзные вопросы, требующие глубоких знаний. Вопрос: какие навыки Вы посоветуете развить, чтобы достойно выйти из такой ситуации? Какую литературу, тренинги? . . . . 103
- 62** Выскажите, пожалуйста, свое мнение об использовании в управленческой борьбе технологий НЛП и эриксоновского гипноза. Если Вы изучали эти технологии, порекомендуйте, пожалуйста, подходящую литературу. . . . . 104
- 63** Как Вы считаете, является ли понятие управленческой борьбы универсальным для всех форм человеческих взаимоотношений? Проявляется ли, присутствует ли она в каждом взаимодействии? . . . . . 107
- 64** Кого Вы считаете своими учителями в создании Вашей теории персонального управленческого искусства? . . . . . 107
- 65** Я взял друга на работу, а теперь, честно говоря, жалею об этом — уж очень хлопотно им управлять. Однако он сам, похоже, эту мою проблему не чувствует! Я слышал, что и у других встречаются подобные проблемы. В чем здесь дело, и как мне решить эту проблему? . . . . . 108
- 66** В моем окружении есть люди, которые ставили перед собой большие, красивые, хорошие цели, но, выполнив два пункта своего плана по достижению этих больших целей (построив дом, обеспечив какой-то минимальный доход), забывали о них и останавливались. Подскажите, пожалуйста, что можно сделать, чтобы эти люди вспомнили свои большие цели, опять захотели двигаться к ним? . . . . . 112

- 67** Хочу, чтобы мои сотрудники преодолели некоторое уныние, поверили в перспективы фирмы. Хочу вложиться в новый офис, но дело это — затратное. Как Вы думаете, игра стоит свеч? ..... 113
- 68** Почему многие бизнесмены, предприниматели и просто успешные люди часто бросают своих жен, с которыми прожили не один десяток лет, и женятся на молодых? Что это — мода или закон природы? ..... 115
- 69** Какова Ваша цель за пределами жизни? ..... 118
- 70** Как посодействовать ребенку определиться в том, чем он хочет заниматься, какое у него будет дело в жизни? ..... 120
- 71** Вы говорили, что управленческие поединки отличаются от реальной управленческой борьбы, как спорт отличается от реального боя. Означает ли это, что управленческие поединки мало помогут в развитии навыка управленческой борьбы? ..... 122
- 72** Как следует поступать, когда предприятие переживает тяжелые времена, а сотрудники пользуются этим и требуют повышенной зарплаты или вообще начинают делать что хотят, а отказать от их услуг сейчас нет возможности? ... 124
- 73** Нужно ли благодарить сотрудников? В какой форме и как следует выражать благодарность, если сотрудники действуют в рамках должностных инструкций? ..... 125
- 74** Как научить подчиненных принимать оперативные решения и нести за них ответственность, не переноса свои обязанности на руководство? ..... 126
- 75** Как создать такую систему мотивации для работников, чтобы впоследствии не стать ее заложником? ..... 128
- 76** В случае сбоев в работе Вы советуете «расковыривать» человека вопросами до той конечной причины сбоя, которая обусловлена его моральными недостатками — ленью, завистью, злостью, самонадеянностью, хвастовством и тому подобным. А к каким подчиненным нужно применять такую технологию — к ближайшему кругу или к особенно проблемным? ..... 129

- 77** Насколько эффективна система мотивации с помощью «кнута» и «пряника», когда штат компании превышает 100 человек? Когда надо переходить от кнута и пряника к другим методам мотивации? .....129
- 78** Как вырасти из формата ИП (индивидуального предпринимателя), когда технически организация переросла этот уровень, а ее руководство по-прежнему чувствует себя малым предприятием? .....132
- 79** Часто при создании компании двумя партнерами в учредительных документах устанавливается вполне естественная на первый взгляд схема раздела прибыли «пятьдесят на пятьдесят». В чем ее преимущества и недостатки? .....134
- 80** Как сотрудничать с руководителем-самодуром, от которого все зависит и который не делегирует или не умеет этого делать? .....137
- 81** Должен ли руководитель брать советников ниже себя по уровню? .....141
- 82** Какую стратегию поведения выбрать, если подчиненный ранее являлся Вашим руководителем? .....141
- 83** Один из Ваших принципов гласит: «Делай не человеку лучше, а человека лучше». Но ведь всегда есть риск испортить (а то и разорвать) отношения в процессе такого «улучшения». Как быть с этим? .....145
- 84** Как правильно наметить дату смерти? Какие для этого есть инструменты? .....145
- 85** Какой стиль управления Вы считаете более эффективным: авторитарный, демократический, либеральный или попустительский? И почему? .....146
- 86** Одна из ценностей Таллиннской школы менеджеров гласит: «Выбирай горизонтальную карьеру». Почему должен быть именно такой выбор? .....146
- 87** Насколько отличаются люди, хорошо различающие твердое и пустое, от других людей? Какова их роль в обществе? Не слишком ли они себя неуютно чувствуют в нашем безалаберном мире? .....147

- 88** Что делать, когда тебя неоднократно куда-то зовут, а ты не хочешь идти? ..... 151
- 89** Что такое мораль, что такое нравственность, что такое этика? ..... 152
- 90** С кем стоит и с кем не стоит советоваться? Или любой лишний совет никогда не помешает? ..... 152
- 91** Как вести себя руководителю-лидеру, чтобы в любом месте и в любом коллективе он смог выполнить каждую из функций костра: притягивать, согревать, освещать, защищать? ..... 154
- 92** Как руководителю правильно прийти в новый коллектив? Как поставить себя? ..... 157
- 93** Как поступать родителям, когда их ребенок, подросток, совершил нехороший поступок, и потом не может логично объяснить, почему он так поступил? ..... 164
- 94** Какую технологию управления Вы бы посоветовали использовать акционеру компании, отошедшему от оперативного управления и влияющего на него через совет директоров? ..... 165
- 95** Как в процессе переговоров не входить в состояние гнева? А если вошел в такое состояние, как из него выйти? ..... 170
- 96** Какую стратегию применять при переговорах с упертыми людьми? ..... 171
- 97** Как правильно отвечать на неудобные вопросы? ..... 174
- 98** Если в процессе общения с коллективом или во время переговоров руководитель столкнулся с неожиданностью, как не растеряться и продолжить диалог? ..... 176
- 99** Вот если бы Вы жили в России и у Вас был бы ребенок трех лет, как бы Вы выстраивали его образование? ..... 177
- 100** Я отдал ребенка в одну из лучших муниципальных школ. И вот теперь мы с женой постоянно дискутируем о том, что, может быть, лучше перевести ребенка в частную школу. Может, там более качественное обучение? Или все-таки оставить его в обычной государственной системе образования? ..... 179

- 101** Работа с людьми выявляет их худшие качества: коварство, лень, злобу и тому подобное. Как не разочароваться в людях? .....180
- 102** Легко твердо сказать «Нет» врагу или не важному, не ценному для тебя человеку. А как уверенно сказать «Нет» значимым для тебя людям, если согласиться с ними для тебя невыгодно или неприемлемо? .....181
- 103** Как сделать так, чтобы из двух равных руководителей повысили именно тебя? Какие качества нужно продемонстрировать? .....182
- 104** Если видишь, что «Акела промахнулся», что постоянно промахивается твой начальник, как убедить руководство в том, что тебя пора продвинуть и передать тебе бразды правления? .....185
- 105** Какие системы оплаты труда Вы считаете лучшими и наиболее эффективными в компании и почему? .....186
- 106** В коммерческой организации есть два подразделения, работающие над совместными проектами и при этом жестко конкурирующие друг с другом на уровне руководителей и ключевых сотрудников. Возникают затруднительные ситуации. Как в этом случае и в борьбе не уступать, и при этом делать дело? Собственник компании в курсе этой борьбы. Какая выгода от этой борьбы может быть для него? .....189
- 107** Вы иногда упоминаете о том, чтобы «устроить сотруднику плохую жизнь», как о приеме. Что это за прием и когда его целесообразно применять? .....192
- 108** Как эффективно увольнять сотрудника, если его поймали на «воровстве» или если он неудовлетворительно выполняет свои обязанности, не справляется с работой, по мнению руководителя. ....193
- 109** Как правило, если в голове у руководителя время от времени возникает мысль о том, что некоего работника надо уволить, его и в самом деле надо увольнять. Эта мысль в большинстве случаев правильная. Потом может пройти год или два, и к решению уволить человека Вы все-таки снова придете, но этот год или два будут потеряны. Почему так происходит? .....196

- 110** Если человек по какой-либо причине ушел из организации, стоит ли его возвращать? ..... 197
- 111** Начиная свой бизнес, многие мои знакомые говорят о «теме» и даже не употребляют такой термин, как «бизнес-идея». И многие терпят неудачу. В чем причина столь частых неудач? Не умеют правильно выбрать «тему»? Чем надо руководствоваться при ее выборе? ..... 198
- 112** Наша компания долго росла, но на сегодняшний день генерирует одни убытки. Что делать? Закрывать самые убыточные направления, сокращая убытки? Но при этом мы не видим, куда двигаться дальше, имея оборудование, собственность и другие активы. .... 200
- 113** Какие привычки имеет смысл в себе развивать, а от каких привычек стоит избавиться? ..... 202
- 114** Как строится Ваш день? Как Вы успеваете вести семинары и занятия в онлайн-школе, писать и читать книги, консультировать, организовывать бизнес-лагеря и участвовать в их работе? ..... 203
- 115** У государственных организаций и публичных компаний, как правило, нет явных собственников, — в том смысле, что они принадлежат широкому кругу лиц (или действуют в интересах широкого круга лиц), среди которых нельзя выделить кого-то персонально. Есть ли специфика управления такими организациями и компаниями по сравнению с обычным бизнесом? На чью выгоду нужно ориентироваться при работе с ними? ..... 204
- 116** Как поступать в ситуации, когда необходимо отстаивать интересы семьи или компании, но нет внутренней уверенности в правоте семьи или компании? ..... 206
- 117** Как бы Вы посоветовали выстроить систему оценки сотрудников отдела, чтобы на нее можно было бы опираться при стимулировании, премировании? ..... 206
- 118** Как построить адекватную картину мира и понять свою роль в новой компании? ..... 207
- 119** Как сформировать навык подразделения? ..... 211



- 120** В общественном месте незнакомый человек волей-неволей совершает какое-либо действие, которое доставляет тебе определенный дискомфорт, нарушает твои права, или, например, твое личное пространство. Ты понимаешь, что нужно что-то делать, но из-за того, что человек незнакомый — не знаешь, как он отреагирует на твои действия. Как быстро понять его картину мира в такой ситуации? Как заставить себя сделать первое действие? .....212
- 121** Как лучше всего уйти от давления, не обидев человека, особенно если это женщина? .....213
- 122** Подскажите, как развивать навык «Сила в безразличии»? Одинаковы ли способы для мужчины и женщины? .....214
- 123** Приведите примеры типичных способов фиксации, захвата в переговорах о цене? .....215
- 124** Что делать, если начальник нередко «не помнит» о договоренностях и отрицает их, когда приходит время их выполнять? .....217
- 125** Вы упоминали, что изображать жертву — выгодно. А как бороться с тем, кто постоянно изображает жертву? ..218
- 126** Чем похожи деловая борьба и продажи, и в чем их различие? .....218
- 127** Вы говорите, что нужно делать человека лучше, а не человеку лучше. А не наживаем ли мы себе недоброжелателей таким образом? .....219
- 128** Как мотивировать сотрудников развиваться — читать книги, участвовать в семинарах и тренингах, а не просто отсиживаться, как будто они отбывают повинность? Тестировать? Развивать насильно? «Помещать в местность смерти»? .....220
- 129** Вы предлагаете своим слушателем пройти Ваш 10-месячный онлайн-курс. Я слышал, многие его хвалят. Но разве посещение очного семинара не лучше? Понятно, что тем, у кого нет возможности послушать «живого учителя», только и остается, что пойти на Ваш онлайн-курс! .221

- 130** Как руководителю компании понять, в какие дела нужно вникать, а в какие нет? На какие источники информации он должен опираться? .....223
- 131** Вы говорите, что «хозяином» быть хорошо, так как можно гостя из-за двери порасспрашивать, а в дом не пустить, но тогда Вы попадаете в роль хлипкой двери, которую хочется пнуть, а это чревато проблемами, то есть Вы находитесь в нежелательной области отношения к Вам. Так?.....225
- 132** Почему нам часто кажется, что руководители в высших эшелонах власти менее честные и порядочные, чем мы, рядовые предприниматели или менеджеры? .....227
- 133** Не задумывались ли Вы о создании тренинга для представителей определенных профессий — например, для медиаторов (посредников), которым часто приходится примирять противников? Как Вы думаете, для представителей каких профессий Ваши тренинги могли бы быть наиболее интересны?.....229
- 134** Как Вы считаете, чем объясняется успех управленческих поединков? .....231
- 135** Что важнее в искусстве спора: быть гибким или быть непреклонным? Какая стратегия более успешна в управленческой борьбе? .....232
- 136** Каковы основные принципы победы в управленческом поединке? .....233
- 137** Почему человек, достигнув желанной цели, нередко испытывает разочарование? .....234
- 138** Каковы наиболее серьезные аргументы против назначения даты своей смерти? .....235
- 139** Что есть тактика, что есть стратегия, и чем они отличаются друг от друга? .....236
- 140** Какой смысл разглядывать конкретные мелочи и детали сегодняшнего дня, когда мы планируем стратегию на десятилетия вперед? .....238
- 141** Чем отличается понятие «картина мира» от понятия «точка зрения»? .....239

- 142** Почему у нас возникает ощущение, что столкновения с неприятными неожиданностями случаются заметно чаще, чем с приятными? .....240
- 143** В каких случаях неудача лучше, чем удача? И почему даже в этом случае мы все же называем ее неудачей?.....243
- 144** В каком случае твердое пустое может стать твердым? .....244
- 145** Можно ли сделать человека лучше, опираясь не на его достоинства, а на его недостатки? .....245
- 146** Как лучше всего помочь человеку избавиться от вредной привычки (например, привычки грызть ногти, почесываться и тому подобных)?.....246
- 147** Как Вы думаете, что может быть областью ближайшего развития государства?.....248
- 148** Насколько правящая элита может уменьшить свою власть, чтобы при этом не перейти «красную черту», за которой перспектива потери власти станет неизбежной? Где та точка невозврата, за которой действия государства станут разрушительными для него самого и приведут к радикальной смене правящей элиты? .....250
- 149** Почему для того, чтобы хорошо уметь сотрудничать, надо хорошо уметь бороться? .....251
- 150** Почему многих смущают утверждения о том, что обман в управленческой борьбе морален? Даже если люди умом соглашаются с этим, то сердце их все равно протестует! ...253
- 151** Почему от человека, который больше других говорит о порядочности, вполне можно ожидать непорядочного поступка?.....255
- 152** В каких случаях управленческий прием может превратиться в формулу? .....258
- 153** Может ли начаться борьба, когда прогноз ее конечного результата у обеих сторон вообще отсутствует, то есть отсутствует причина борьбы?.....259
- 154** Как отличить, когда наказание за проступок является борьбой за прошлое, мстью, а когда — борьбой за будущее?.....261

- 155** Если в позиционной борьбе противники движутся к разным выгодам и не мешают друг другу, то в чем здесь борьба, и что является ее причиной? .....264
- 156** В каких случаях демонстративное наблюдение за человеком является этичным, а в каких — нет?.....264
- 157** Каким образом человеку навязывают нежелательную для него роль, и почему он все-таки ее играет?.....266
- 158** Когда внеролевое поведение является оправданным и этичным? .....266
- 159** Каким образом можно использовать противника как внешний ресурс в борьбе с ним же самим? .....268
- 160** Что можно противопоставить противнику, постоянно использующему внеролевое поведение в управленческой борьбе? .....269
- 161** По каким признакам мы можем осознать, что нас перемещают в другую роль? ..... 270
- 162** Как правильно выбрать стиль проигрывания той или иной роли?.....272
- 163** Как можно противостоять социальному давлению, если уступка ему Вам невыгодна или опасна для Вас? ..... 274
- 164** В каких случаях использование материальных предметов помогает прочнее закрепить новую роль, а в каких не помогает?.....275
- 165** Что должен знать руководитель об образе жизни своих подчиненных в первую очередь?.....276
- 166** Каким образом можно черпать новую пищу для разговора в самом разговоре? .....278
- 167** Как понять, является ли человек на самом деле таким, каким я его вижу, или таковым только умело кажется?.....279
- 168** Чего именно скорее всего лишается человек, который в своем личностном развитии не прошел стадию «свободного художника»? .....281
- 169** Почему социальный слой ремесленников почти исчез из социальной структуры общества, а слой «свободных художников» остался?.....282

<b>170</b>	Может ли наемный менеджер успешно управлять наемным работником, если последний является совладельцем этой компании? .....	283
<b>171</b>	Чем фрилансер отличается от «свободного художника» по своей социально-экономической сути? .....	284
<b>172</b>	Как Вы оцениваете факт наличия у человека хобби? Хорошо или плохо его иметь? .....	285
<b>173</b>	Стыдно ли в один прекрасный день оказаться безработным? .....	286
<b>174</b>	Что помогает менеджеру подчас терпеть унижения от начальства и не увольняться с работы? .....	288
<b>175</b>	Как развить в ребенке предпринимательскую жилку? ....	289
<b>176</b>	Как богатому человеку узнать подлинное отношение людей к нему, а не к его богатству? .....	291
<b>177</b>	Почему русский человек вполне креативен в части технических идей и весьма мало креативен в области социальных идей, в том числе и бизнес-идей? .....	292
<b>178</b>	Почему человек (за исключением сотрудников спецслужб и им подобных) обычно не заботится о том, как другой человек перескажет существенный разговор с ним третьим лицам? .....	294
<b>179</b>	Почему в сегодняшней деловой практике механическое подражание как один из механизмов управления практически не используется? .....	294
<b>180</b>	Можно ли в качестве такого управленческого механизма, как создание условий, использовать эстетическую картину мира? Если да, то как? .....	295
<b>181</b>	Почему люди, использующие доминирование, не испытывают по этому поводу мук совести? .....	296
<b>182</b>	Когда имеет смысл бороться за лидерство? .....	297
<b>183</b>	Какие способы информационного дистанцирования применяют подчиненные по отношению к руководству? ....	297
<b>184</b>	Как понять, что предлагаемое человеку поведение в его картине мира абсолютно невозможно, не задавая ему прямых вопросов? .....	300

<b>185</b>	Как различается поведение мужчин и женщин в вопросах делегирования? .....	300
<b>186</b>	Почему в подавляющем большинстве случаев российский человек воспринимает рекомендацию начальства как приказ? .....	301
<b>187</b>	Когда порядок должен быть самоцелью? .....	302
<b>188</b>	Иногда работник воспринимает слишком подробные расспросы руководителя как наказание для себя. Если наказание — это удаление, то в чем удаление в данном случае? .....	303
<b>189</b>	Что значит поощрять или наказывать сразу? В ту же секунду? Или есть какой-то промежуток времени, будучи сделанным в течение которого, поощрение или наказание может считаться сделанным «сразу»? .....	304
<b>190</b>	Как быть хорошему работнику, чтобы руководитель не «обжег» его при сокращении дистанции между ними? ..	305
<b>191</b>	Как поступать руководителю, если он не давал работнику повода для несбыточных надежд, а работник их сам себе построил? .....	306
<b>192</b>	Как поступить, если работнику вынесено наказание, но руководитель понимает, что оно вынесено эмоционально и оно слишком жестокое? .....	306
<b>193</b>	Насколько разумно выделять заслуженных работников какими-то особыми знаками отличия на униформе? .....	308
<b>194</b>	Какие плюсы и минусы есть в доведении до сведения подчиненных приказов и распоряжений путем утечки информации? .....	209
<b>195</b>	Как развить такое качество, как ассертивность? .....	310
<b>196</b>	Почему Вы разделяете выгоды и причины борьбы? Как мне кажется, выгода — это первая причина борьбы. Ведь для людей, которые поступают в жизни осознанно, для вступления в борьбу нужна выгода, а вторая причина, которая может послужить толчком к началу борьбы — это положительный прогноз ее итога. ....	311

- 197** Прочитал Вашу книгу «Полководец». Спасибо, очень хорошая и глубокая книга, на мой взгляд. За иллюстрации — отдельное спасибо. Прошу Вас ответить на несколько вопросов:
1. Почему книга называется рассказом-воспоминанием?
  2. Что значит имя Катилина?
  3. Почему Вы назвали учителя Маленьким Богом?
  4. Что значит «убрать предел со своей жизни», о котором идет речь между старым князем и Маленьким Богом?
  5. Как Вы относитесь к реинкарнации? . . . . . 312
- 198** Я как почитатель Ваших книг и семинаров, а также поклонник Макиавелли, прошу Вас разрешить следующее противоречие. Недавно я прослушал аудиокнигу Фридриха Великого «Анти-Макиавелли», где логическими доводами опровергаются почти все советы Макиавелли. После этого я уже и не знаю, использовать ли приемы Макиавелли... Вы на семинаре предупреждали о его противниках, но эта книга просто ввела меня в замешательство... Прав ли Фридрих? Или прав Макиавелли? Или оба не правы? . . . . . 313
- 199** Вы часто описываете ситуацию, когда владелец и наемный сотрудник начинали бизнес «за одним столом», но позже, с ростом компании, появляется и увеличивается разрыв между позициями, возникает история про мышку, дедку и репку. С одной стороны, на чаше весов — неудовлетворенность и желание большего для себя, с другой стороны — любовь к компании, к делу и дружеские отношения с владельцем. Есть ли какие-нибудь линии поведения для сотрудника в такой ситуации, или выходом может быть только уход и открытие собственного бизнеса? . . . . . 314
- 200** Меня сейчас очень заинтересовала тема лидерства (по природе я не лидер) и Ваши материалы и опыт дали мне огромный толчок в развитии лидерских качеств. На своих семинарах Вы употребляете термин «психологическая выносливость» («психологическая сила»). Мне кажется, именно этого мне не хватает больше всего. Можно ли развивать эту психологическую силу, или это врожденная черта характера? И если ее можно развивать, то как? . . . . . 315

- 201** Скажите, пожалуйста, по какой технологии лучше всего развивать у себя стратегическое мышление, будучи менеджером среднего звена? И где проходит грань между тактикой и стратегией? ..... 316
- 202** Что Вы называете бесструктурным управлением? Есть ли в Вашей практике примеры его использования? ... 318
- 203** Скажите, пожалуйста, как развивать свое технологическое мышление, которое у многих русских людей развито слабо? 319
- 204** Как в идеале должны соотноситься картины мира первого руководителя и его подчиненных по ширине и по глубине? Должна ли совокупность картин мира подчиненных быть шире картины мира руководителя? ..... 320
- 205** Ваша книга «Технология жизни» действительно изменила мою жизнь в лучшую сторону. В ней у Вас все так замечательно написано, но мне так и не понятен смысл рекомендации выходить «за пределы жизни». Я многое понял, используя другие Ваши принципы в своих жизненных ситуациях, а вот как выйти за эти пределы жизни? Мечтать, что ли? ..... 321
- 206** Почему говорят, что природа отдыхает на детях гениев, и как это исправить? Например, Макиавелли, обладая огромными знаниями, мог сам воспитать «государя» из кого-нибудь из своих детей, которых у него было много, или в крайнем случае подобрать себе ученика. Почему он этого не сделал? ..... 322
- 207** Сейчас модно говорить о раннем развитии детей (эта концепция изложена, например, в книге Масару Ибуки «После трех уже поздно»). Каков на самом деле критический возраст (до 3 лет, или до 7 лет, или какой-то другой) в процессе воспитания у ребенка таких качеств, как сила воли, высокая нравственность, сильный характер, интеллект и тому подобных? ..... 323
- 208** На одном из своих семинаров Вы сказали, что любите длительные перелеты, так как только во время них у Вас есть возможность почитать. Считается, что для своего развития человек должен очень много читать. Вы человек, безусловно, высокоинтеллектуальный, так как же получается, что при этом Вы так мало читаете? ..... 324



- 209** Поясните, пожалуйста, фразу «Сначала мы выбираем путь, потом он выбирает нас» из Вашей книги «Технология жизни. Книга для героев».....324
- 210** Скажите, пожалуйста, что можно отнести к современным персонал-технологиям? .....325
- 211** В последнее время много говорят об элите, о ее влиянии на нашу жизнь, но что же это за люди такие — элита? Мне очень сложно определить, кто принадлежит к элите, а кто нет. Каково Ваше представление об элите и по каким признакам можно отнести к элите конкретного человека? Какое образование необходимо получать представителям элиты и в каком направлении развиваться? .....325
- 212** В Ваших книгах есть тезис о том, что прежде чем действовать, необходимо видеть цель. Проблема для меня сейчас в том, что такой цели ясно я не вижу. Но ведь возможно увидеть цель, приближаясь к ней. Интуиция должна ведь подсказывать верные шаги к ней? Как заблудившемуся, если он сумеет отбросить страх, интуиция подскажет верное направление, даже если он и не узнает пока дороги. Возможен ли такой механизм? ...327
- 213** Следует ли наказывать работника, допустившего на одном отрезке времени две или три ошибки, одним наказанием, или правильно наказывать за каждую провинность отдельно? Можно ли делить наказание на «первое» и «финишное»? .....327
- 214** С одной стороны моя картина мира настолько адекватна, что я не встречаю на своем пути провалов либо завалов, с другой стороны, есть принцип «Радость неудачи» и связанная с ним притча о крестьянине, у которого была лошадь, и который не печалился и не радовался при случайностях, возникающих в его жизни. Получается, что все дело в моем восприятии провалов либо завалов, а не в их присутствии либо отсутствии, но тогда куда девается адекватность картины мира? .....328
- 215** В «Книге для героев» Вы рассказываете притчу о крестьянине, 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». На нее похожа притча об отце, носившем на плечах тяжелые деревья, и его сыне, и связанный с ней принцип «Сила в безразличии». Вопрос: если быть безразличным (безэмоциональным), как же тогда радоваться жизни? .....329

- 216** На одном из своих семинаров Вы сказали, что мужчина лучше определяет цель, а женщина ее (цель) лучше держит. Вы даже объяснили природу этого феномена, и я согласен с этим выводом, но также бесспорно, что эмоции мешают держать цель, в том числе и потому, что подменяют цель. Женщины в своих суждениях и поведении сильно эмоциональны. И на том же семинаре Вы объяснили физиологию этого процесса. Правильно ли я понимаю, что разрешение этого противоречия лежит в некоем механизме, помогающем женщинам обуздать свою эмоциональность, когда это необходимо для дела? Что это за механизм? Или же я ошибаюсь в чем-то, и никакого противоречия нет? .....332
- 217** Должен ли начальник отдела знать и уметь сам все то, что входит в обязанности его подчиненных, и на время отпусков (сокращений, больничных) таких сотрудников быть «заплаткой» в работе отдела? Как контролировать подчиненных, суть работы которых не совсем ясна? .....333
- 218** Какой концепции истории России Вы доверяете? .....335
- 219** Как Вы строили себе картину мира в бизнес-лагере в 1989 году, чтобы она была адекватной и не теряла управляемость? .....337
- 220** Какие навыки и привычки надо развивать в себе руководителю, кроме умения находить силу в безразличии и привычки делать только самое важное? .....337
- 221** Как Вы относитесь к скоротечению? Нужный ли это навык, по Вашему мнению? По какой методике следует обучаться скоротечению? .....343
- 222** Возможно ли быстро понять картину мира собеседника? Если да, какие есть для этого приемы, методы? .....344
- 223** Как поменять картину мира сотрудника? .....346

- 224** Назовите наиболее эффективные техники перехвата управления в ситуации, когда идет открытая борьба за власть в коммерческой организации. . . . .347
- 225** Что самое важное для удержания управления, когда у тебя хотят перехватить власть? . . . . .348
- 226** Каковы особенности приемов перехвата и удержания управления для женских сценариев? Первые лица компании — женщины, они конкурируют, делят между собой власть. Не все женщины идут только на «ближнем свете». Управляющие включают и «ближний», и «дальний свет», и даже «противотуманные фары». . . . .350
- 227** Какая разница между властью и управлением? . . . . .351
- 228** Какая цель за пределами жизни будет правильной? Институциональная (создать государство, религиозную секту, крупный бизнес)? Процессная (создать автомобиль, который будет не роскошью, а средством передвижения; победить голод в Африке; раздать каждому по потребностям)? Событийная (ограбление банка, полет на Марс)? Какая цель наиболее правильная? . . . . .352
- 229** Как строить беседу, если в процессе переговоров понимаешь, что твой собеседник не пытается получить взаимовыгодные результаты и с положительными эмоциями пожать руку, а жестко продвигает свою позицию? . . . . .353
- 230** Вы рассказывали о том, как на одном из семинаров добились от слушателей прекращения опозданий после перерывов, заставив одного из них «положить свою репутацию» в качестве гарантии своевременного возвращения в зал остальных участников семинара. Я слышал, что у этой истории было продолжение. Расскажите о нем. . . . .356
- 231** Какие приемы для достижения результатов есть в распоряжении человека в том случае, если он не является руководителем? . . . . .359

- 232** Дайте точное определение позиционной борьбы.  
Правильно ли я понял, что смысл тренинга «Разведка» — научиться распознавать планы противника и не выдавать свои? .....360
- 233** Как Вы относитесь к алкоголю? .....363
- 234** Расскажите поподробнее о двух принципах — «Смысл деятельности лежит за ее пределами» и «Делай не потому что, а для того, чтобы». ....365
- 235** Подчиненный сопротивляется управлению: скандалит, отказывается выполнять указания шефа, жалуется и прилюдно обсуждает действия шефа в негативном ключе. В остальном — с функционалом справляется. В чем-то этот работник незаменим. Можно ли рассматривать такого сотрудника как воюющего и применять против него военные методы — хитрость, обман, ловушки? .....367
- 236** Человек написал и исполнил песню, которой уже пятьдесят лет заслушиваются, которая радует миллионы людей. Можно ли сказать, что он сделал дело, которое улучшило человечество? Или большое дело — это совсем другие вещи? .....369
- 237** Как изменить право обычая? Подчиненные, давно работающие в компании, привыкли к обращению по-дружески, по имени. На тот момент компания была небольшой, и это было приемлемо. С ростом компании новые сотрудники перенимают эту привычку, что сейчас уже недопустимо. Что посоветуете? .....369
- 238** Я назначен руководителем в новый коллектив. С помощью какой технологии можно определить, что именно в коллективе пустое? Для того, чтобы все увольнения сделать разом. ....370
- 239** Каким способом объяснить девушке, что перед свадьбой я хочу заключить брачный договор, не испортив при этом отношения с ней? .....372
- 240** Какие основные навыки требуются для предпринимательства? В чем отличие продавца от предпринимателя? .....374

- 241** Я — единственный собственник и топ-менеджер своей компании. При принятии решений мне часто трудно найти гармонию. С точки зрения топ-менеджера решение должно быть одним, а с точки зрения собственника — противоположным. Как поступить в этих ситуациях? . . . . . 376
- 242** Насколько правильно применять методы управленческой борьбы в семье? . . . . . 380
- 243** Что делать, если коллега, работающий на одном уровне со мной, откровенно грубит и хамит в переписке и деловых разговорах? . . . . . 380
- 244** Сейчас популярны новые методы и концепции управления: проектный менеджмент, адаптивные самоорганизующиеся структуры, отсутствие жесткой иерархии. Противоречит ли все это Вашему подходу к управлению? Как Вы относитесь ко всяким новым веяниям в менеджменте? . . . . . 384
- 245** Если в окружении руководителя воруют, а у меня одно желание — профессиональный рост, то я выгляжу «белой вороной». Как быть? У меня неадекватная картина мира? . . 386
- 246** В чем причина отсутствия страха потерь? . . . . . 388
- 247** По каким причинам человек может быть не способен нормально общаться, строить нормальные отношения или избегает их? . . . . . 389
- 248** Как быть, если моя мягкость и уступчивость мешают мне добиваться того, что мне нужно? В чем их глубокие причины? . . . . . 391
- 249** Что делать, если с детства у меня был страх перед физической борьбой, который перешел в страх перед борьбой управленческой? Как с ним справиться? Как найти причины возникновения этого страха в детстве? . . . 392
- 250** Что можно делать каждый день, чтобы укрепить силу духа? Как нужно мыслить, чтобы сила духа через двадцать лет была как у Мастера? . . . . . 393
- 251** Что нужно улучшать в себе каждый день, чтобы стать Мастером в управленческой борьбе? . . . . . 395

- 252** Кто такой Мастер в управленческой борьбе? Как он мыслит, что он делает и чего не делает, какие вопросы он сам себе задает? . . . . . 396
- 253** Чем отличается сценарий от стратагемы? . . . . . 401
- 254** Как дать толчок бизнесу, как его развивать, если собственник «уперся в потолок» в своем развитии? Желание больше зарабатывать есть, а развивать бизнес — нет. Как вывести собственника из этой зоны комфорта? . . . . . 402
- 255** Конкурент предложил купить его бизнес, но просит очень большую цену. Как убедить его или вступить в партнерство, или продать бизнес частями за два–три года? . . . . . 403
- 256** Какова Ваша большая цель, и какими эти цели вообще бывают? . . . . . 404
- 257** В этом году я добровольно-принудительно ознакомил часть своих сотрудников с Вашим творчеством и начал разбирать ситуации в управленческих поединках. В результате я вижу, что сотрудникам это нравится; мы стали лучше понимать друг друга. Нужно ли мне обучать оставшуюся часть своей управленческой команды управленческим поединкам? Или их необходимо сначала ознакомить с Вашим творчеством? Хотелось бы услышать Ваши рекомендации. . . . . 406
- 258** В моей практике почти всегда случается так, что ценности, которые транслируются топ-менеджментом, разделяют рядовые сотрудники, но при этом их саботируют менеджеры среднего звена. Почему это происходит? . . . . . 410
- 259** Когда человек разделяет какие-то ценности? . . . . . 412
- 260** В сложной экономической ситуации в компании было принято решение сократить штат сотрудников. Как сохранить мотивацию, позитив, настроить оставшихся сотрудников на эффективную работу? . . . . . 413
- 261** С чего лучше начинать при выстраивании в компании системы управления по ценностям? . . . . . 414

- 262** На протяжении всей моей работы я сталкиваюсь с одной и той же проблемой: сотрудники на всех уровнях готовы повышать эффективность своей работы только путем увеличения расходов компании или найма новых сотрудников в дополнение к существующим, чтобы всем было легче. Когда вместо предоставления дополнительных ресурсов нужно просто потребовать от своих подчиненных работать более интенсивно? В таких случаях подчиненные обычно отвечают мне, что работать быстрее и продуктивнее они не могут, — мол, дайте дополнительные средства или дополнительных сотрудников. . . . . 417
- 263** В бизнес-школе нас учили, что цель должна отвечать так называемым SMART-критериям. Как это соотносится с Вашими словами о необходимости установить цель за пределами жизни? . . . . . 421
- 264** Есть ли технология воспитания характера у детей? С какого возраста можно ее применять? Где взять информацию? . . . . . 423
- 265** Закончится семинар. Как и где идти по пути развития управленческих навыков в плане обучения? Есть ли построенный план в Вашей школе? . . . . . 426
- 266** Характер — это врожденное или приобретенное? До какого возраста он формируется? Можно ли поменять характер подростка? . . . . . 428
- 267** Применимы ли, на Ваш взгляд, классические инструменты управления в работе с творческими людьми — дизайнерами, сценаристами и тому подобными специалистами творческих профессий? Или же здесь требуются особые подходы? . . . . . 430
- 268** Как и почему Вы пришли к такой философии жизни? . . . . . 431
- 269** Как работать с уникальными техническими специалистами, считающими себя «звездами»? . . . . . 434
- 270** Как преодолеть внутреннее сопротивление менеджера при переходе на следующий качественный и количественный уровень? . . . . . 436

- 271** Смогут ли друзья ужиться в одной фирме? Нередко случается, что хорошие друзья, начав общий бизнес и открыв фирму, затем ссорятся, а то и просто начинают враждовать. Как этого избежать? . . . . . 437
- 272** Иногда в небольших фирмах стремятся избавиться от одного из акционеров на том основании, что он «ничего не делает» для фирмы. Правильно ли это? . . . . . 439
- 273** Если человек имеет какую-либо собственность, означает ли это, что он может делать с ней все что угодно? . . . . . 441
- 274** Что делать, если товар не продается? Снижать цену? . . . . . 443
- 275** Чем отличается рынок от обычного базара в экономическом смысле? . . . . . 444
- 276** Можно ли давать деньги в долг друзьям? Или лучше не давать? . . . . . 446
- 277** При приеме на работу нового человека бывает трудно понять, что он представляет собой на самом деле. Что Вы можете посоветовать в этой ситуации? . . . . . 448
- 278** Может ли владелец фирмы, признанной банкротом, оставаться богатым? Раньше в таких случаях стрелялись, а сейчас... . . . . . 450
- 279** Мне не повышают зарплату, хотя цены растут. Как намекнуть на это руководству, не осложнив отношений с ним? . . . . . 452
- 280** Мои компаньоны хотят выйти из дела, но мы никак не можем разделить, боимся поссориться. Как быть? . . . . . 453
- 281** Может ли руководитель сам себя оценить, чтобы понять, насколько он хорош как руководитель? . . . . . 455
- 282** Мы открыли фирму. Как заявить о себе, чтобы получить первых клиентов? Дать рекламу в газету? . . . . . 457
- 283** Что такое интеллектуальная собственность и чем она отличается от неинтеллектуальной? . . . . . 460
- 284** Как распределить обязанности на фирме? Насколько жестко должно быть установлено распределение обязанностей? . . . . . 462



- 285** Как победить недовольных? Как общаться с зачинщиками волнений — в присутствии других работников или один на один? .....464
- 286** Что лучше — представить потенциальному работодателю свой реальный уровень профессионализма или завысить самооценку? .....466
- 287** Почему российский народ живет так бедно, несмотря на громадные природные богатства? .....468
- 288** У меня есть приятель, который, в принципе, добр ко мне и всегда готов помочь, но на людях часто меня высмеивает или бросает неуважительные реплики в мой адрес, что мне крайне неприятно. Дело зашло так далеко, что, можно сказать, сложилось, как Вы говорите, право обычая для него так поступать. Как мне разрушить это право? .....469
- 289** У меня хорошая начальница, но в последнее время она все чаще поручает мне решение каких-то ее личных вопросов: например, записать ее к парикмахерше или купить-достать билеты на концерт. В этом как будто нет ничего страшного, но я — квалифицированный специалист, а не «девочка на побегушках». Как мне экологично «отползти» от этой роли, обременяющей меня и снижающей мой статус? ..... 470
- 290** Я считал себя хорошим руководителем — во всяком случае, мои подчиненные, а также наши общие с ними знакомые поддерживали во мне это убеждение. Я всегда заботился о подчиненных, а нередко и о членах их семей. Но вот во время очередного экономического кризиса настал момент, когда у меня возникла необходимость на них опереться. Не так уж и много от них требовалось, и я был уверен, что мои подчиненные готовы немного поступиться своими интересами, чтобы облегчить мое положение. Но оказалось, что я «оперся на пустое»: подчиненные дали мне понять, что мои проблемы — это только мои проблемы. Значит, я — плохой руководитель? ..... 472
- 291** В отделе продаж небольшой компании работают 4 менеджера по продажам, администратор и их

руководитель. Администратор уходит в отпуск на две недели, в течение этого срока его обязанности выполняет Менеджер 1, который за такое совмещение получает надбавку в размере 25% от заработной платы. В период второго отпуска администратора его обязанности выполняет Менеджер 2, который дает понять руководителю, что рассчитывает на сумму надбавки, не меньшую, чем была выплачена Менеджеру 1. Руководитель же считает, что сумма надбавки для Менеджера 2 должна быть меньше, так как объем работ, выполняемых Менеджером 1 за администратора, был больше, поэтому Менеджер 1 почти не успевал выполнять свои стандартные обязанности. А в период замещения администратора Менеджером 2 объем выполняемых им задач администратора был меньше, и менеджер успевал выполнять свои регулярные обязанности. Прав ли руководитель? ..... 473

**292** Вы неоднократно говорили о том, что принадлежность к определенному социальному слою обусловлена социальными привычками, определенным образом жизни, прочно закреплена динамическими стереотипами и фиксируется привычками и ожиданиями окружающих человека людей. Я давно обнаружил, что нахожусь внутри определенного социального слоя, который весьма далек от вершин социальной пирамиды, и не могу из него вырваться. У меня создается впечатление некой предопределенности и неизменности социальных рамок. С другой стороны, мы знаем истории людей, которые достигали социальных высот, стартуя из нижних слоев общества. Какова же технология социальной мобильности? Как вырваться из своего социального слоя и перейти в более высокий? Где должна находиться основная точка приложения сил? ..... 477

**293** Мы с мужем снимаем жилье и раз в год стабильно его меняем. Получается так, что, передав нам в пользование жилье, арендодатели продолжают воспринимать себя его хозяевами, а нас стараются поместить в роль гостей. Это проявляется в том, что хозяева слишком свободно чувствуют себя в арендованном нами жилье: они могут приехать без предупреждения, заходить без разрешения

в любые комнаты, производить действия с предметами (открывать шкафы, передвигать мебель и так далее) — несмотря на то, что там везде лежат наши вещи. Из-за этого мы чувствуем себя дискомфортно, но не знаем, как поступить, чтобы и хозяев не обидеть, и поместить их в новую роль — гостей. . . . . 479

**294** Подскажите, как найти дело жизни, а самое главное — как поверить, что это именно оно. В жизни я очень многое попробовал, у меня три высших образования и опыт работы в разных сферах деятельности, и в каждой из них я был востребованным и высокооплачиваемым специалистом. Но жизнь стала не в радость. Я сначала занимался наукой, экономической теорией, и мне это нравилось, но не устраивала зарплата. Я нашел высокооплачиваемую работу в другой сфере, но она занимает почти все мое время и не приносит удовольствия. Что делать? Искать работу, не отнимающую много времени, и использовать «досуг» для занятий наукой? Но я уже столько лет не занимался наукой, и теперь не знаю: может, и не мое это вообще. . . . . 481

**295** Несколько лет назад я сильно увлекся управленческой борьбой: читал книги, участвовал в поединках, посещал тренинги по управленческим поединкам у пары сертифицированных тренеров. Через какое-то время я обнаружил, что во мне сильно развился эгоизм, хотя по природе я человек щедрый и отзывчивый. Я решил прекратить занятия, так как перестал доверять тренерам и сомневался в их компетентности. Как мне кажется, они натаскивали учеников на поединки, использовали технологии для манипулирования, но не управления. Я решил не применять технологию, пока не пойму, как делать это правильно. Подскажите, пожалуйста, как развиваться в управленческой борьбе без развития эгоизма? Что я упустил в понимании технологии? . . . . . 483

**296** Как себя вести с товарищем (другом и одновременно партнером по бизнесу), если он периодически при возможности обманывает меня в финансовом плане: берет с клиентов больше денег, чем приносит в компанию? Как правильно выбрать линию поведения? . . . . . 485

- 297** В филиал компании пришел новый начальник отдела продаж. Его непосредственным руководителем является директор в головном офисе, административным — директор филиала. За год работы начальник отдела продаж обеспечивает рост доходов в несколько раз, но ему постоянно мешает низкое качество работы филиала в целом — невысокая дисциплина и неорганизованность других подразделений филиала, а отдел продаж сильно зависит от них. У начальника отдела продаж возникает дилемма: либо не лезть в дела других подразделений, тем самым сохраняя хорошие отношения с директором филиала и другими руководителями, подстраиваясь под систему, либо поднимать эти проблемы наверх, чтобы они решались оперативно, но тогда в филиале его будут рассматривать как «не своего», который подставляет других. Как поступить в этой ситуации? . . . . . 486
- 298** Моя подруга хорошо поет. Как-то раз она пригласила меня на свой концерт, и получилось так, что на этот концерт пришли очень многие нужные ей люди и потенциальные клиенты. Я не растерялась: со всеми поболтала, обменялась контактами, и именно тогда мы с подругой решили, что я буду ее продюсером. Надо было сразу подписывать с подругой контракт, но я все время это откладывала, а тем временем и по учебе ей помогала, и встречи назначала, и фотосессии организовывала, и гардероб, и визажиста, стилиста и так далее, и все это делалось на мои деньги. Теперь я говорю ей: следующий этап наших отношений — контракт, я устала так работать. Она начинает меня игнорировать — вроде обиделась. Как мне вести себя с подругой, чтобы она подписала контракт? 488
- 299** Как правильно поступить с сотрудником, если он, работая уже 10 месяцев менеджером по продажам рекламной продукции, показывает очень низкие результаты, не дает внятных объяснений причин таких результатов и не пытается менять свой подход к работе. В общем, с одной стороны, много негативных факторов, но, с другой стороны, создается ощущение, что у этого человека есть потенциал, который пока не проявляется. Что делать с этим сотрудником? Держать его и обучать, или уволить? . . 491

- 300** Менеджер по продажам украл крупную сумму денег, полученную от клиента. То есть он должен был передать, а не передал, и сказал, что ничего не получал. Юридически эти деньги потребовать с него нельзя. Директор компании (он же владелец) вычел из зарплат всех сотрудников фирмы, начиная от секретарей и заканчивая собой, по 20%, чтобы покрыть сумму убытков. Правильно ли поступил директор и могут ли быть к нему претензии со стороны сотрудников?..... 491
- 301** Я являюсь одним из учредителей компании, всего нас три человека. Месяц назад я увидел, что при проведении перерегистрации нашего ООО один из учредителей, он же директор, увеличил свою долю в компании, уменьшив долю остальных и увеличив уставной капитал. У нас состоялся серьезный разговор, в ходе которого он согласился с тем, что поступил неправильно, и сказал, что все вернет в исходное состояние, но после такого его поступка я хочу выйти из состава учредителей, но выйти на максимально комфортных условиях, то есть получить действительную стоимость своей доли. Как правильно выстроить разговор об этом?..... 493
- 302** Я работаю в телекомпании как автор сценариев документальных фильмов. Один из моих коллег вставляет мне палки в колеса: узнав, что я взялась работать над каким-то фильмом, он бежит к заказчику этого фильма и «перехватывает» заказ, зачастую в присутствии потенциальных клиентов или просто уважаемых людей, имеющих отношение к проекту, необоснованно обвиняет меня в некомпетентности. При этом он отказывается со мной общаться и обсуждать наш конфликт. Как найти мудрое решение в такой ситуации, когда человек не хочет вступать с тобой в поединок, просто отказывается говорить, разворачивается и демонстративно уходит или делает еще что-нибудь подобное?..... 494
- 303** Внешний поставщик информационной системы закупил и установил все необходимое для проекта оборудование, установил свое программное обеспечение. Но оказалось, что программное обеспечение не удовлетворяет все потребности заказчика. Заказчик формулирует проект по

доработке системы. Все происходит в рамках оговоренной стоимости, без дополнительных платежей. Поставщик очень медленно и неохотно дорабатывает программное обеспечение. Что можно сделать? Только ли в деньгах дело? Проблема в том, что поставщик — монополист в своей сфере. . . . . 496

**304** У нас работал менеджер по продажам, с которым я расстался по моей инициативе. Через некоторое время он устроился работать в фирму, где ему платят семьдесят процентов от дохода, который он приносит с продаж. Своими достижениями он спешит хвастаться перед своими бывшими коллегами — усилий прилагает меньше, а доход получает больше, чем они. По моему мнению, это сеет в моей компании смуту. Стоит ли реагировать на эту ситуацию? Если да, то что лучше всего предпринять? . . . . . 497

**305** Я — собственник компании. В моей компании работает директор по продажам, мужчина, но очень эмоциональный, отличный администратор, но очень часто бывает невежлив, груб, обижает людей, в потом сам переживает. Методы воспитания помогают плохо. Для такого поста — фактически это второй человек в компании — наличие у человека подобных качеств означает профнепригодность. . . . . 500

**Об авторе** . . . . . 503

Аудиосеминары, аудиокниги и новые книги  
Владимира Тарасова . . . . . 508

# Предисловие

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

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

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

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

Уровень владения социальной технологией у разных людей разный. В целом, этой технологией лучше владеют люди, усвоившие специальный способ мышления, а именно социально-технологический. Для людей с таким типом мышления характерен способ принятия решений не «потому, что...», а «для того, чтобы...».

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

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

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

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

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

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

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

*Владимир Тарасов*





# Социальная технология в вопросах и ответах

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

Подходы изменились радикально.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **4** Как руководителю грамотно использовать навыки работников пожилого возраста?

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

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

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

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

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

Это похоже на проверку контролером билетов в поезде: вы можете, не отрывая глаз от планшета, просто молча протянуть билет. А то и вовсе держать билет на столике — контролер сам его возьмет, прокомпостирует и положит обратно.

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

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

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

Ярким примером такого «затягивания поясов» был отзыв с фронта во время Гражданской войны в России боевых красных командиров и обучение их в Академии Генерального штаба РККА.

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

Эта книга изменила мою жизнь не потому, что я прочитал какие-то притчи или чужие мысли перед тем, как использо-

вать их в своей книге, а потому, что сама работа над книгой побудила меня пересмотреть весь свой жизненный опыт, произвести в нем генеральную ревизию. И изменила в ту сторону, что научила говорить себе правду, благодаря чему моя картина мира стала существенно более адекватной, и осталось просто эту адекватность поддерживать.

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

Какая-то часть ошибок точно изменилась.

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

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

Сегодня же системообразующим фактором для управленческих ошибок является доминирование результативности над моралью, в результате чего тактическая результативность подминает под себя стратегическую. Корабль как-то более или менее успешно борется с волнами, но пункт назначения не планируется, а выясняется по факту. Древние греки определяли человека как «моральное животное». Теперь же это, в общем-то, неплохое прилагательное можно с уверенностью прикладывать ко все меньшему числу людей.

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

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

Что касается актуальности нашего контента и обучающих технологий, их, так сказать, «вневременного» характера, то это правда. Года три назад в моем семинаре участвовали представители сразу трех поколений одной семьи — отец, сын и взрослый внук. Сначала, за годы до этого, у нас учился этот же самый отец, затем, позже, к нему присоединился сын, а теперь уже и внук — все три поколения! Участие же в одном семинаре представителей двух поколений — давно не редкость.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## **14** Что Вы считаете своей главной заслугой перед человечеством?

Спросите у человечества! Лет эдак через...

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

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

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

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

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

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

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

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

А «чего больше», зависит от человека.

Есть люди-созидатели, и есть люди-разрушители. Один мальчик в песочнице построил замок, а другой лопаткой его разрушил. Мальчики выросли. Теперь один из них построил успешный бизнес, а другой его разрушил или себе присвоил. Понятно, что созидатели чаще используют технологии сотрудничества, чем борьбы, а разрушители — наоборот.

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

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

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

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

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

Так и случилось.

Расскажу и один из моих собственных случаев.

Лет пятнадцать назад, во время деловой игры в бизнес-лагере в Балаково один из игроков обещал участнице из чужой команды расплатиться после игры по своим обязательствам, а потом со смешком и в грубой форме категорически отказался это сделать. Женщина расплакалась, поскольку, ранее поверив ему, она теперь поневоле крупно подве-

ла свою команду, в которую входили, помимо нее, еще три участника. Это были весьма крепкие мужчины, и они оказались настолько возмущены ситуацией, что решили «зажать» обидчика в темном углу и поговорить с ним «по-мужски». Однако, понимая, что такие действия могут быть мною, как руководителем бизнес-лагеря, «не одобрены», решили прежде «поставить меня в известность», но потом так и поступить с обидчиком.

У меня был выбор — поуправлять этой ситуацией из своей административной позиции или «из любой точки». Я предпочитаю второе, и поэтому предложил им сценарий. Я спросил, знают ли они, что такое дацзыбао\*. Они не знали, и я им рассказал. И предложил сказать обидчику, что если он не вернет их коллеге игровые деньги, то они развешат по всему бизнес-лагерю дацзыбао с рассказом о его подлости. Когда они поделились с ним этим сценарием, он сказал: «Да что вы, ребята, я же пошутил!» и тут же вернул деньги. То, что это был мой сценарий, не имеет значения, его мог предложить кто угодно!

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

А почему таких историй немного?

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

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

Слабые стороны:

- Большие предварительные затраты на разработку и построение такой системы обучения.
- Отсутствие полноценного человеческого контакта и эмоциональной связи с преподавателем или тренером.
- Ограничения в использовании деловых игр при обучении.
- Необходимость преодолевать невежество, стереотипы и скепсис многих потенциальных клиентов, имеющих не

совсем адекватное, устаревшее представление о реальных возможностях онлайн-обучения.

- Привычка многих учиться управлению не столько упорно трудясь, сколько мотивируясь, вдохновляясь и развлекаясь. Таковую возможность предоставляют многие очные бизнес-курсы. А онлайн-курсы — дело менее развлекательное и веселое, требующее именно труда, но от того — и более полезное.
- Сложнее заводить полезные знакомства среди однокурсников.

Сильные стороны:

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

Будущее, несомненно, за онлайн-обучением. Подобно тому, как раньше братья Райт своими руками сделали самолет, а Генри Форд — автомобиль, а теперь и автомобили, и само-



леты делают не один и не два человека, а огромные коллективы, но от этого ни автомобили, ни самолеты хуже не стали!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Эти две вещи нужно разъяснить: первое — что причина курения в слабоволии, и второе — что для человека начнется новая жизнь, когда он бросит курить: он поверит в себя, в свою волю, в то, что он может достигнуть всего, чего захочет в этой жизни. Вот это очень важный мотив для человека. И объяснять ему это надо спокойно и с сочувствием: как

больному желают выздороветь, так и курящему надо пожелать обрести волю и бросить курить. Это будет непросто; может быть, в течение двух лет придется вести эти разговоры, но человек в конце концов бросит, потому что он столкнется с какими-то неудачами, с каким-то отношением людей, с которыми он хотел бы иметь хорошие отношения, а пока не получается, поскольку сегодня курящих слегка презирают.

Один из моих учеников очень много и долго курил, несмотря на все мои (и не только мои) попытки воздействовать на него. Но он взрослый и умный человек. Он все-таки бросил курить. И я очень рад этому, и он рад, что бросил, а раньше относился к этому иронично: мол, куда мне, разве я могу бросить, и так далее. Это очень здорово, когда человек бросает курить. Когда ваш\* сын станет старше, он сможет бросить по другой причине, которая сейчас ему не очень понятна — это брезгливость к курению.

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

А рассказала она вот что: «Я все время курила, а моему

---

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

сыну тогда было лет пять–шесть. Я всегда была дома, никогда не ездила в командировки. И вот первый раз меня отправили в командировку на две недели, я куда-то поехала, очень тосковала по сыну, потому что раньше не уезжала. Вернулась, обняла его, а он отстранился: “Мама, от тебя воняет!” Меня это так ударило, что я сразу же бросила курить».

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

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

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

Дело в том, что часто наши подчиненные, которые плоховато работают — либо из-за недостатка квалификации, либо из-за недостатка характера, трудолюбия, — и пытаются заменить плохую работу преданностью нам, сверххлопьяльностью, приверженностью, всякими такими вещами.

Я подозреваю, что и этот герой работает неважно, но своим героизмом и вот такой готовностью к самопожертвованию хочет заменить плохую работу. Как с ним выстраивать отношения? Героизм — отдельно, а работа — отдельно! Работать надо хорошо. Надо понять, что ему мешает хорошо работать.

Если бы он хорошо работал при этом, то, думаю, вопроса бы такого не было. Вопрос возник именно оттого, что этот человек как работник либо не удовлетворяет вашим требованиям, либо беспокоит как минимум. Поэтому отношения нужно выстраивать отдельно по поводу его героизма и отдельно по поводу его работы. И одно не должно перекрывать другое.

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

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

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

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

## 27 В чем специфика ролевого взаимодействия внутри команды?

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

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

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

Итог: внутри команды роли должны сложиться так, что-

бы они устраивали всех, чтобы человеку была приятна не только сама команда, но и своя роль в ней.

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

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

## 28 Есть ли специфические роли, характерные для команд?

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

А вот когда команда складывается, в ней возникает некоторая специфическая роль, которую можно назвать «совесть команды» или «моральный авторитет» — это человек, обладающий моральным авторитетом, с которым считаются дру-

гие. Бывают же в команде конфликты, обязательно бывают, но никто не хочет разваливать команду, и тогда обращаются за поиском правды, за судейством, к моральному авторитету. Такая фигура есть: наиболее бескорыстный человек, объективный человек. И он появляется.

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

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

Если мы соберем команду жуликов, кто-то из них примет на себя роль наиболее честного. Всегда есть какое-то распределение, обязательно возникает моральный авторитет.

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

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

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

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

Есть и совестливый, делающий то, что остальным делать



не очень хочется, когда дело касается несложных, но монотонных или неприятных дел.

Могут быть и иные роли.

Чтобы иметь адекватную картину мира относительно своей команды, нужно понять, какую роль обычно играет в ней тот или иной участник.

## **29** Если уступка — это слабость одной из сторон, то что такое компромисс с этой точки зрения?

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

Компромисс возникает, когда обе стороны отказываются от продолжения борьбы.

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

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

Лет двадцать назад пара моих однокурсников поженилась, прожила вместе лет пять и решила развестись. Разделили квартиру, дачу, машину и прочее имущество. Но споткнулись на библиотеке — в те далекие времена книги были ценностью — не смогли договориться и стали судиться. Тратили деньги на адвокатов, шаг за шагом продали машину, дачу и квартиру. Кто из них в итоге выиграл, я так и не знаю, но знаю, что точно выиграла их неготовность к компромиссу!

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

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

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

Хочешь быть космонавтом? А что тебе конкретно нравится в работе космонавта? Космонавтом — понятно, а что нравится? Нравится возвращение на Землю под аплодисменты? Этот момент нравится? Или какой-то другой? Или нравится летать в невесомости? Ты уточни для себя, вдруг ты сможешь достигнуть того же самого, вовсе не рискуя жизнью, как рискует космонавт. Аплодисменты срывают люди, которые совсем не рискуют жизнью, а невесомость сегодня воспроизводится в самолетах — летающих лабораториях, и можно поплавать в невесомости за относительно небольшие деньги. Иными словами, уточнение выгоды — это очень важная вещь, особенно когда тебе предстоит борьба. Зачем бороться, если можно уточнить, что, возможно, с большой вероятностью, борьба не понадобится.

**Третий вариант** — когда обе стороны выигрывают за счет третьей стороны. Например, супруги ссорятся-ссорятся, по-

том вспомнят какую-то знакомую или знакомого, который плохо поступил, переключают свою энергию на обсуждение и осуждение этого персонажа, и, глядишь, мир настал. Часто для того, чтобы заключить мир, нужен третий. За счет третьей стороны обе стороны могут выиграть.

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

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

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

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

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

Может быть, если разные вопросы. Есть лидеры организационные, есть лидеры технические, есть лидеры юридические и еще какие-нибудь. В зависимости от того, как меняется ак-

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

## **31** В чем причина пустого во внутренней борьбе человека?

Чтобы отличить твердое от пустого во внутренней борьбе человека, надо все-таки говорить себе правду. И трудность говорения правды обычно в том, что человек впадает в две крайности: либо он себя все время оправдывает, либо себя казнит и кается, негодует на себя, но здесь важна чрезмерность как таковая: ведь это одно и то же — что себя чрезмерно оправдывать, что себя чрезмерно ругать, — это два способа ухода от одной и той же правды. Потому что даже когда человек себя чрезмерно ругает и казнит, он же другой частью подсознания понимает, что он не такой уж плохой. Ну и, стало быть, это все не работает. Самое сложное — сказать себе правду точно, как она есть, ни больше, ни меньше. Только

это помогает отличить твердое от пустого. Это непростая вещь. Надо этому учиться, потому что социум изначально формирует человека так, что человек себе правду обычно не говорит. Если бы люди говорили себе правду, то было бы очень много несчастных людей, потому что в социуме есть места получше и есть места похуже. Поэтому социум заинтересован в том, чтобы были довольны и те, кто находится внизу социальной лестницы. Тогда в социуме спокойно. Чем больше довольных, тем лучше.

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

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

## **32** Как бороться с недостатками другого человека?

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

Конечно, бывают исключения, когда прямое указание на недостаток срывает — такое случается, когда у человека

уж очень сильная мотивация понравиться какому-либо другому конкретному человеку или группе людей.

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

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

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

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

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

Ведь нередко одного желания выйти достойно из сложной ситуации бывает недостаточно; нужно знать, какие ходы необходимо сделать. Поэтому чем лучше человек владеет разнообразными приемами, тем более он свободен в выборе и может тогда со своим недостатком попрощаться.

Недостаток ему уже не нужен, поскольку теперь человек может решать проблемы другим путем.

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

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

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

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

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

Почему сотрудники перекладывают ответственность друг

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

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

Может быть, вы знаете эту историю. Люди знали ее еще тысячелетия назад. Это простая история о том, что значит общий котел. Эти истории и в Индии, и в Китае идентичные, поскольку в древности вино делали не очень хорошо, и если пить вино не подогретое, то расстраивался живот, поэтому вино пили теплое, подогревали его. И вот десять мудрецов собрались побаловать себя интеллектуальной беседой и провести время, попивая вино. Они договорились, что каждый в чайнике принесет свое вино, они потом сольют все в общий котел, согреют его, будут пить и вести беседу. Хорошее занятие. Каждый из них подумал, что содержимое его чайника не сыграет решающей роли, поэтому решил принести воду, а не вино! В результате они беседовали, попивая подогретую воду. Тема их беседы нам неизвестна, но, наверное, она изменилась по сравнению с первоначальной повесткой дня.

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





## Об авторе

**Владимир Константинович Тарасов** — известный социальный технолог, бизнес-тренер, автор и разработчик уникальных обучающих и оценочных технологий, популярных и получивших широкое распространение в России и других странах деловых игр и тренингов, автор концепции «Бизнес-лагерь» (1984), «Управленческий поединок» (1986) и др. Автор ряда книг по менеджменту, в том числе бестселлеров «Технология жизни: Книга для героев» (1992), «Искусство управленческой борьбы» (1998), «Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим» (2006), «Философские рассказы для детей от 6 до 60 лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни» (2014). Основатель и руководитель Таллиннской школы менеджеров (основана в 1984 в Таллинне, Эстония). Член Союза писателей Северной Америки.

Родился в России. Учился в Ленинградском университете. Окончил Тартуский государственный университет (Эстония) по специальности «теоретическая физика».

1967 год. Опубликовал первую научную работу в области социальной технологии, посвященную приемам уговаривания, в сборнике материалов Конференции ленинградских психологов.

1973 год. Открыл новый метод идентификации личности — по деловым характеристикам, на основании которого разработал Систему автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС), получившую широкое распространение в Советском Союзе, благодаря чему стал известен среди специалистов по управлению.

1982 год. В издательстве «Валгус» (Таллинн) вышла в свет первая книга Владимира Тарасова «Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии».

15 января 1984 года стартовал первый бизнес-курс и большая деловая игра с использованием игровой валюты «вийтна», имевших реальное товарное покрытие. Тем самым начала свою деятельность первая в Советском Союзе школа бизнеса — Таллиннская школа менеджеров.

12 апреля 1985 года официально зарегистрирована «Таллиннская школа молодых руководителей (менеджеров)». Это событие создало прецедент, после которого слово «менеджер» официально вошло в обращение на территории Советского Союза без негативной политической окраски.

1985–1988 годы. Проводил в различных городах Советского Союза городские и отраслевые конкурсы по отбору резерва на выдвижение на должности первых руководителей.

Весна 1986 года. В зале Таллиннского дома рационализаторов и изобретателей провел первый управленческий поединок в версии с двумя судейскими коллегиями. Поединок проводился стоя на сцене. Так началась история управленческих поединков, ставших самым популярным управленческим тренингом в России, Украине, Беларуси, Казахстане и Молдове.

Лето 1986 года. В газете «Молодежь Эстонии» вышла статья Г.Медведева с грозным названием «Школа бизнеса» (в негативном смысле). После выхода этой статьи Владимир Тарасов в тот же день был уволен с основной работы.

1986–1987 годы. Владимир Тарасов был вынужден покинуть Эстонию и работал на Сахалине, обучая рыбаков искусству управления.

1987–1988 годы. Преподавал менеджмент комсомольским лидерам в Молодежном центре «Олимпиец» ЦК ВЛКСМ (Химки).

1987–1989 годы. Проводил широкую подготовку организаторов производства и кооператоров. Открылись тринадцать отделений Таллиннской школы менеджеров в различных городах Советского Союза.

Осень 1989 года. Провел крупномасштабный социально-технологический эксперимент, не имеющий аналогов в мире, — Бизнес-лагерь Владимира Тарасова© в Бердянске, в котором в течение 50 дней около 500 человек прожили «вторую жизнь» в семи игровых государствах и который изменил дальнейшую жизнь практически всех его участников. В Ленинградском отделении издательства «Машиностроение» тиражом 90 тысяч экземпляров вышла в свет книга Владимир Тарасова «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров». Отдельные главы из этой книги публикуются в 1990–1991 годах в США, в том числе в издании Гарвардского университета.

1991 год. В Хабаровске один из выпускников Таллиннской школы менеджеров Сергей Хомченко открыл Школу управления имени Владимира Тарасова, которой руководит и по сей день.

1992 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Технология жизни: книга для героев», ставшая классикой и выдержавшая более 10 переизданий.

1993–1999 годы. При Таллиннской школе менеджеров был открыт Менеджмент-колледж (вечерняя форма обучения), затем реорганизованный в Менеджмент-гимназию Таллиннской школы менеджеров (дневная форма обучения), ученики которой получали одновременно два образования: общее среднее и среднее специальное в области менеджмента.

1998 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Искусство управленческой борьбы». Книга выдержала более 10 переизданий и стала классикой деловой литературы.

2001 год. Разработал и применил обучающую технологию «Экспресс-поединок».

2001 год. По инициативе Таллиннской школы менеджеров учениками Школы в России была создана Межрегиональная общественная организация «Федерация управленческой борьбы», которую организовали Олег Вислов и Дмитрий Удалов. Федерацию возглавил Олег Вислов; сейчас в нее входят более 30 региональных отделений от Калининграда до Владивостока. Федерация регулярно проводит региональные Чемпионаты по управленческой борьбе по авторской технологии Владимира Тарасова. С 2008 года ежегодно проводится Чемпионат России по управленческой борьбе.

Весна 2002 года. В Таллинне вышли в свет книги Владимира Тарасова «Философские рассказы для детей. Рисунки Насти Тарасовой» и «Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах», впоследствии неоднократно переиздававшиеся.

2004 год. Владимир Тарасов возглавил десятку лучших бизнес-тренеров России по версии журнала «Секрет фирмы».

2005 год. Вышла в свет книга «Полководец», первое художественное произведение Владимира Тарасова, написанное в форме сказки-притчи.

2006 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Управленческая элита: Как мы ее отбираем и готовим».

2008 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Русские уроки японских коанов».

2009 год. Впервые опубликованы аудиозаписи авторских семинаров Владимира Тарасова «Искусство управленческой борьбы», «Персональное управленческое искусство», «Восемь ступеней управленческого искусства» и «Управление по Макиавелли», а также аудиоверсии книг «Полководец» и «Технология жизни: книга для героев» в исполнении автора.

Май 2011 года. Владимир Тарасов провел 2 семинара на английском языке в Университете Notre Dame (США) — «The Art of Management Fighting» для профессорско-преподавательского состава Университета и «The Art of Management Fighting. Methods for Negotiations» для слушателей курса Executive MBA.

Август 2011 года. В Самаре состоялся Первый Чемпионат России по быстрой управленческой борьбе «Экспресс-поединок».

2012 год. Вышла в свет книга Владимира Тарасова «Философские рассказы для детей от 6 до 60 лет» с поэтическим сборником «Опыт обычной жизни», впоследствии дополненная сборником рассказов «Романтические истории».

2014 год. Открылась онлайн-школа Владимира Тарасова, проходят вебинары и видеоуроки Владимира Тарасова.

1 января 2015 года стартовал первый 10-месячный онлайн-курс Владимира Тарасова «Персональное управленческое искусство», который за первые полгода прошли более 1000 слушателей из разных стран. Каждые три месяца проводится новый набор и начинается обучение новый поток слушателей.

2016 год. Владимир Тарасов занимает первое место в рейтинге лучших бизнес-тренеров России по версии компании SEReputation как наиболее признанный бизнес-эксперт России и стран бывшего СССР.

8 мая 2016 года в Минске состоялась первая международная научно-практическая конференция «Опыт успешного использования технологий Таллиннской школы менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни». Сборник докладов конференции вышел в свет в 2017 году под названием «Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни».

Подробная информация о Таллиннской школе менеджеров и курсах Владимира Тарасова — на сайте [www.tarassov.ru](http://www.tarassov.ru).

