

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ,  
В. ШВЕДЧЕНКО, Д. УДАЛОВ, О. ВИСЛОВ  
И ДРУГИЕ

СОЦИАЛЬНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ТАЛЛИННСКОЙ  
ШКОЛЫ  
МЕНЕДЖЕРОВ

*Опыт успешного  
использования в бизнесе,  
менеджменте  
и частной жизни*



ДОБРАЯ  КНИГА

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ,  
В. ШВЕДЧЕНКО, Д. УДАЛОВ, О. ВИСЛОВ  
И ДРУГИЕ

СОЦИАЛЬНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ТАЛЛИННСКОЙ  
ШКОЛЫ  
МЕНЕДЖЕРОВ

*Опыт успешного  
использования в бизнесе,  
менеджменте  
и частной жизни*



ДОБРАЯ  КНИГА



**Владимир Тарасов**

**Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров: опыт  
успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной  
жизни. Материалы Первой международной конференции «Опыт  
успешного использования технологий Таллиннской школы  
менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни» (Минск, 8  
мая 2016 года)**

Таллиннская школа менеджеров благодарит Сергея Капустина за идею проведения в г. Минске Международной научнопрактической конференции по опыту успешного использования социальных технологий Таллиннской школы менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни, Хелле Кельдер (ТШМ) и Дениса Гурленя (Fox Hunt) за отличную организацию этой конференции!

# Краткий обзор основных технологий Таллиннской школы менеджеров

**Владимир Тарасов**

*Таллиннская школа менеджеров*

Доброе утро, дорогие коллеги! Очень приятно, что вы здесь. Я вам искренне за это признателен. Это редкий случай, когда в таком зале собралось достаточно много людей, которых можно считать единомышленниками – как минимум, в том смысле, что всех объединяет в той или иной мере интерес к технологиям Таллиннской школы менеджеров. Нам с Хелле Кельдер, директором Таллиннской школы менеджеров, которая приняла на себя значительную нагрузку по подготовке настоящей Конференции, это особенно приятно!

В своем выступлении я собираюсь сделать обзор социальных технологий Таллиннской школы менеджеров. Это непростая задача, потому что таких технологий было разработано много – восемь разных форматов. Каждый из них состоит, в свою очередь, из ряда технологий. Было бы существенно легче говорить о них, если бы все вы были знакомы с технологиями в равной степени. Но одни из вас прекрасно знакомы со всеми нашими технологиями, другие знакомы лишь с некоторыми из них, и весьма поверхностно, поэтому выбрать ту подробность рассказа о технологиях, которая была бы адекватна для всех присутствующих, достаточно сложно.

С чего вообще начались наши социальные технологии? Начались они без какого-либо намерения их строить, случайно. Когда-то очень давно, в 1967 году, я написал небольшую работу, и ее опубликовали в сборнике Конференции ленинградских психологов. Она была

посвящена вопросам уговаривания собеседника. Как позже мне стало понятно, это, конечно, был мой первый опыт разработки социальной технологии. Но тогда я еще не знал этого слова. В это время я учился в Тартуском университете, и у нас был любимый всеми студентами – и русскими, и эстонскими, – преподаватель философии Рем Наумович Блюм. И он мне сказал: «Володя, то, чем вы занимаетесь, называется социальной технологией». Термин «социальная психология» продвинутые люди в нашей стране уже знали, а термин «социальная технология» был чем-то совершенно новым.

«Вот посмотрите эту книжку...» – сказал Рем Наумович и дал мне книгу, кажется, некоего болгарина, где был один абзац, посвященный понятию социальной технологии.

Так я узнал, чем занимаюсь. И всю оставшуюся жизнь я занимался и буду заниматься именно этим предметом.

Но одно дело заниматься, а другое – иметь какой-то результат, который был бы интересен другим людям. Такой результат впервые появился в 1973 году: я построил систему оценки работников, основанную на новом принципе. Меня интересовала возможность опознания личности по ее деловым качествам.

Какие методы опознания личности существовали раньше?

Бертильонаж – система идентификации преступника по внешним антропометрическим данным. Измеряют кости, их соотношение, и записывают в карточку. Если преступника снова ловят, ему кости замерили, в карточке посмотрели – о, приятель, ты уже попадался! Первым, кто попался таким образом, был некий человек, укравший бутылку молока. Это было победой метода. Нашли этого человека, который раньше попадал в руки полиции, а сейчас он украл бутылку молока. Теперь отпала необходимость клеймить преступников.

Затем появилась дактилоскопия, известная всем. Об уникальности отпечатков пальцев было известно давно, но проблема дактилоскопии заключалась в систематизации отпечатков: как из тысяч различных образцов быстро найти тот, который тебе нужен. Для этого нужно было определенным образом «оцифровать» их так, чтобы их можно

было систематизировать. В итоге эту проблему решили. Это произошло чуть позже, чем появился бертильонаж: тот появился в XIX веке, а практическая дактилоскопия – в начале XX века. Тогда же появился и словесный портрет, а немногим позже – всем известный фоторобот.

Все эти методы связаны с опознанием личности по ее внешности. А меня заинтересовал вопрос – а можно ли опознать личность по ее деловым качествам? Допустим, описали человека по его деловым качествам, потом показываем тем, кто с ним работает – и нам сказали, что это Петров. Возможность создания принципиально нового метода идентификации личности глубоко меня заинтересовала. Первые результаты, как я уже говорил, появились в 1973 году: я сделал в ручной обработке методику, которая была принципиально новой. Другие к тому времени (как, собственно, и сейчас) для оценки деловых качеств использовали тесты. Тесты имеют свои плюсы и минусы (их я обсуждать здесь не буду).

Затем появилась другая технология – так называемый метод 360 градусов. Смысл его в том, что человека оценивают те, кто работает с ним «сверху», «сбоку» и «снизу», – то есть его начальники, коллеги и подчиненные, – отвечая на вопросы специальной анкеты. Идея нормальная, не бог весть какая оригинальная, но все дело в том, какой будет эта анкета. Именно ее качество и определяет возможность или невозможность опознания. Те анкеты, которые я видел, не позволяли сколько-нибудь уверенно опознать работника, да и авторы ставили во главу угла именно оценку, а вовсе не возможность опознания. По моему же убеждению оценки, которые не решают проблемы опознания хотя бы в некоторой степени, не являются надежными, и нет серьезных оснований им доверять.

К построению собственного метода – метода делового портрета – меня подтолкнуло важное наблюдение и последующее умозаключение:

Управленческие решения, в отличие от решений технических, принимаются не на основании фактов, а на основании имиджа этих



фактов, который складывается в голове у руководителя.

А факты и имидж фактов – немножко разные вещи. Это можно продемонстрировать на старинном примере.

*Один прорицатель огорчил султана: «В течение своей жизни ты потеряешь всех своих родных и близких!» Султан велел его казнить.*

*Другой предсказатель порадовал султана: «Ты переживешь всех своих родных и близких!» Султан велел его наградить.*

В обоих случаях султану были изложены одни и те же факты, но их имидж, на основании которого султан и принял свои управленческие решения, был прямо противоположным!

Это вовсе не тот случай, когда политики оперируют имиджами фактов при отсутствии самих фактов. Но мы всегда должны помнить, что имидж фактов и факты – это не одно и то же, хотя имидж факта – это, в свою очередь, тоже факт, но только совсем другой.

Вот я и решил перейти от фактов оценки человека к имиджу человека как работника. И это имело успех.

Как же строится имидж, в отличие от факта? Если мы делаем фоторобот – глаза подбираем, уши, нос, ноздри, – мы исходим из фактов. Потом человек интуитивно чувствует какой-то имидж.

А можно сразу рисовать имидж? Можно! Например, как рисует карикатурист! Он нарисовал пол-уха, полглаза, что-то еще, и мы уже узнаем конкретного человека, хотя очень многих деталей не хватает.

Вот таким же образом я построил свою технологию – новый метод опознания личности, который я назвал методом делового портрета. И

личность, действительно, по такому деловому портрету опознавалась – конечно, не столь точно, как при дактилоскопии, но примерно процентов на восемьдесят. Это был обнадеживающий результат, и метод лег в основу моей методики аттестации.

Раньше аттестация была для всех руководителей и специалистов обязательной. Работников не только оценивали, но по этой оценке делали организационные выводы: пригоден человек к работе на данной должности или нет, надо ли его повысить, послать на учебу или, наоборот, уволить как не соответствующего занимаемой должности и так далее. Для этой процедуры я свой метод и применил.

Кстати, аттестация руководителей и специалистов как обязательная процедура в России снова возвращается, – во всяком случае, в государственных учреждениях.

Моя методика предусматривает 80 разных признаков, в каждом по 6 фраз, описывающих деловые или морально-волевые качества, всего 480 фраз, составленных нормальным разговорным, а вовсе не наукообразным языком – например, «Любит свою работу и уделяет ей все свое свободное время», или «Не любит свою работу и повсюду говорит об этом», или «Часто проявляет неуместную инициативу» и тому подобное.

Эксперты, оценивающие аттестуемого, могут выбрать только те фразы, которые, по их убеждению, правильно описывают данного человека. Признак, в котором они не видят подходящей фразы, они могут пропустить.

А уж дальше дело было за компьютером – выбрать шестнадцать фраз, которые составят наиболее адекватный имидж этого работника.

Когда я летел сюда, на конференцию, я взял в самолете газету и нашел в ней одну шутку, которая хорошо показывает разницу между опорой на факты и опорой на имиджи фактов. Вот она:

*В Одессе.*

*– Роза Марковна, я слышала, шо Вы таки женили своего Додика! Ну и как Вам невестка?*

*– И шо я Вам могу сказать? Высшее образование, умеет готовить, хорошая работа, очень аккуратная, шьет, вяжет. В общем, гадюка гадюкой.*

До «гадюки» мы шли по фактам. А вот теперь, когда было сказано про «гадюку», возник некоторый имидж. Имидж – это то, на основе чего принимают решения, всегда по неполным данным, ибо невозможно при принятии решения учесть абсолютно все. А имидж – всегда нечто целостное, законченное.

Эта моя методика впервые была описана в 1978 году в большой статье в популярном тогда в Советском Союзе журнале по экономике и организации производства, который назывался «ЭКО», и после этого стала известна во всей стране. Пошли заказы. А в 1982 году вышла моя книга «Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии». Организация, в которой я тогда работал, стала на этой методике зарабатывать деньги, выполняя заказы по составлению деловых портретов для проведения аттестаций от Прибалтики до Владивостока. В Эстонии она была рекомендована правительством для предприятий и организаций республики. Я сам попал под нее три раза, поскольку любил заниматься новшествами, а новшества – это дело такое... Когда его успешно завершишь и внедришь, надо уходить на другое место работы. Ведь любое новшество – это всегда и передел власти, так что у любого «новатора» бывает много сплоченных недоброжелателей.

Поэтому я получил на себя целых три деловых портрета – работая в строительстве, в автотранспорте и в легкой промышленности. Все три были очень похожи.

И вот что интересно. Вначале каждому аттестуемому по семь экспертов назначало начальство, а мне потом подумалось, что все-таки надо, чтобы народ, которого оценивают, тоже в этом участвовал. И тогда четырех из семи экспертов стал выбирать тот, кого оценивают, и лишь трех назначало начальство. Это никак не изменило качество деловых портретов, однако доверие к ним со стороны аттестуемых еще больше повысилось, а отдельные жалобы на «необъективных экспертов» и вовсе исчезли. Оказывается, даже друзья, бывает, оценивают друг друга достаточно жестко. Заметного смягчения портретов не произошло, а оно и не нужно.

Когда человек получал свой деловой портрет, организация выигрывала, потому что знала, что с него спрашивать, за что критиковать. Выигрывал и сам аттестуемый: он знал, какая у него характеристика, мог подготовиться к собеседованию. Раньше, когда он приходил с формальной, пусть даже и положительной характеристикой, он не знал, в чем его упрекнут, что ему припишут, поскольку характеристикам обычно не доверяли. Он не был готов, мог растеряться, а при использовании метода делового портрета имел возможность готовиться, подготовить себе защиту. Обе стороны были довольны: и те, кто оценивал, и те, кого оценивали, и именно поэтому метод получил широкое распространение. Конечно, при использовании метода возникало множество нюансов и проблем, на которых я, собственно, и научился по-настоящему строить технологию.

Надо сказать, что с переходом к приватизации и рыночным отношениям эта методика на время утратила актуальность, потому что на ключевые должности начали ставить людей, по возможности «лично преданных», деловые качества которых отступили на второй – третий план. Но сегодня руководители и собственники уже давно стараются принимать на работу не столько своих знакомых и близких, сколько тех, кто имеет подходящие деловые качества. Думаю, что скоро эта моя работа снова станет востребованной.

Следующая технология – отбор резерва на выдвижение. Мы начали этим заниматься с 1985 года и делали это регулярно до 1989 года. Это

дало Таллиннской школе менеджеров основные денежные средства, на которые мы впоследствии провели большой Бизнес-лагерь, и наша известность стала расти благодаря отбору, который делался в самых разных отраслях: и для государственных органов, и для предприятий. По результатам отбора людей отправляли за границу, ставили на должности директоров. Я до сих пор встречаю людей, которые говорят: «Я стал директором благодаря вашему отбору!»

Что важно хорошо понимать, принимая решение об отборе? Что отбор гораздо эффективнее, чем обучение. Во-первых, он обходится дешевле, чем обучение. Но есть еще одна сторона: сколько человека ни обучай, способностям его не обучишь. Его можно обучить навыкам, но не способностям. А при отборе можно отбирать и по способностям.

И второй момент, особенно сложный. Дело в том, что очень важны этические установки работника (обманывает он или нет, и тому подобное) и его волевые качества. Если мы взяли человека на работу, обучать его этике поздно – мы можем научить его рассуждать об этике, но не следовать ей, если он уже пришел к нам, как говорится, «человеком без комплексов». А вот «не отобрать» его можно.

Впервые громадное значение этого обстоятельства в отборе мы почувствовали, когда отбирали кандидатов на места директоров внешнеторговых предприятий. В те времена это были очень престижные должности.

Отбор предусматривал проведение ряда деловых игр в течение двух дней. Один молодой человек там постоянно побеждал, и по набираемым баллам он явно шел в резерв. При этом мы заметили, что почти на каждом шагу он делал какие-то некрасивые, неэтичные вещи.

И мы задумались, что же нам с этим делать. Такой вот «плохиш» успешно пройдет отбор и будет представлять нашу страну где-то за рубежом! Но мы не могли вычеркнуть его из резерва по собственной инициативе. Мы никогда не позволяли себе ничего подобного, мы никогда ничего не подправляли, ни в лучшую, ни в худшую сторону, следуя простому принципу «Не врать и не приписывать», который мы приняли в самом начале нашей работы и которого всегда будем

придерживаться. Никаких улучшений и никаких ухудшений в любых оценках.

Что же делать? Мы осознали, что у нас нет процедуры этического отбора, и сочинили простую технологию.

Эта процедура получила название «Черная метка» – оно было навеяно, как можно догадаться, «Островом сокровищ» Стивенсона. Мы предоставили каждому участнику отбора возможность поставить тому участнику, который его сильно оскорбил, обманул в ходе игры и так далее, «черную метку».

Эффект превзошел ожидания.

Стою я в зале и рассказываю о процедуре «черной метки», а краем глаза наблюдаю за этим «плохишом». Сначала он радостно слушал меня, но потом его лицо стало мрачнеть. Ему стало ясно, что он «не проскочит».

Так и случилось. Он получил шесть черных меток, а ближайший к нему участник – лишь две, да еще несколько человек – по одной. Это уже его народ, так сказать, срезал.

С тех пор мы начали уделять большое внимание при отборе именно оценке моральных качеств, которые никаким обучением не выправишь.

Отбор включает в себя, как было сказано, ряд игр. Идея была такая же, что используется для «вычисления» и поимки преступников – система списков. Например, кто был в Сингапуре в таком-то году? У кого красный кабриолет? У кого сын в строительстве работает? Кто часто играет в бильярд? Если один и тот же человек попадает во все эти списки, значит, он и есть главный подозреваемый!

Так же происходил и отбор. Одна игра – это один список, вторая игра – второй список, и так далее. В списки попадают те, кто показал хорошие результаты. С каждой новой игрой круг отобранных сужается.

Из ста или двухсот человек мы отбираем группу, которую дальше обучаем. Игры, которые мы использовали, хорошо знакомы тем, кто проходил у нас обучение – «Палочки», «Вертушка общения», «Вариант», «Стресс», «Переправа». Об этих играх я подробно рассказываю в книге «Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим».

Венцом отбора являются управленческие поединки. Их мы применяем, когда необходим не статистический, а штучный отбор.

Я хочу подробнее остановиться на управленческих поединках, но сначала давайте поговорим о поединках, которые происходят в жизни.

Бывает, за один день только с родными и близкими человек может провести три – четыре поединка, не говоря уже о коллегах по работе. Это естественно. У людей сталкиваются интересы, пересекаются пути. Кто-то должен первым пройти дальше по тропинке, а другой вынужден уступить ему, сойдя с тропинки в мокрую траву, – это неизбежно. Для поединков и для выигрыша в жизни важно то, кто из двоих психологически прочнее.

Давайте перенесемся в другую область, чтобы пояснить это. Мы знаем, как расцвел пышным цветом терроризм: цивилизованный мир вскормил, одел, вооружил его, а теперь от него же и страдает. Успехи террористов объясняются просто: цена жизни для них и для их жертв на порядки отличается. И тот, для кого цена жизни очень высока, вынужден уступать тому, кому терять нечего. Этот ужасный механизм ярко показывает: поединок выигрывает психологически более прочный человек. Это первый, очень важный фактор.

Случается, я консультирую человека относительно его конфликтной ситуации с оппонентом, начинаю какой-то «рецепт» выписывать, он кивает, а я вижу: нет победы в его глазах! Тогда я спрашиваю: «Вы, что, вашему оппоненту психологически проигрываете?» Он соглашается. Ну, все, отменяем рецепт, теперь все по-другому, это уже другая история. Здесь нужны не прямые ходы, а сложные. Вместо деловой борьбы надо строить позиционную.

Второй важный фактор в жизненных поединках – это владение не только формальной, но и прагматической логикой, потому что именно последняя побеждает в споре, скандале или конфликте (в вербальном, разумеется, а не физическом).

Целью формальной логики является установление истины, а целью прагматической – достижение психологического чувства правоты. Прагматическая логика в конфликтном разговоре «кладет на лопатки» формальную логику, поэтому те, кто владеют ею лучше, в поединках всегда лучше себя чувствуют и чаще побеждают. Это как если бы один противник был вооружен ножом, а другой оказался без ножа. Бывает, что выиграет тот, у кого нет ножа, но подобное чаще случается в кино, чем в жизни. Так и здесь.

С другой стороны, злоупотребление прагматической логикой приводит к тому, что человек снижает внутреннюю моральную планку требований к самому себе. Моральная планка снижается незаметно, а поднять ее тяжело. А потом человек удивляется: «Почему меня никто не любит?» Это очень серьезная вещь. При снижении моральной планки выигрыша добиваются немедленно, но стратегически проигрывают. Многие люди не понимают, что мораль – это грозное оружие, которое срабатывает не сразу, это мина замедленного действия: фитилек тлеет долго. Искушение перешагнуть через мораль бывает очень велико, потому что результат получаешь сейчас, а проигрыш будет когда-нибудь потом. С другой стороны, те, кто не позволяет себе это сделать и при этом достаточно хорошо овладел искусством управленческой борьбы, получают большое преимущество.

У нас есть игра «Переправа», довольно жесткая игра. Мы столкнулись с тем, что многие игроки жаловались, что в этой игре выигрывают напористые, нагловатые, хамоватые участники, а интеллигентные, вежливые, образованные проигрывают. Такие жалобы нельзя было игнорировать, надо было с ними как-то разбираться!

Было проведено исследование, которое стало темой бакалаврской работы нашей дочери Насти. Она изучила статистику: мы провели несколько игр с оценкой разных качеств, чтобы выяснить, кто же



больше зарабатывает в игре. Выяснилось следующее: да, в первом приближении «нахрапистые и бесцеремонные» имеют лучше результаты в деньгах, чем «вежливые и корректные». Но это только в первом приближении!

После более тщательного математического анализа выяснилось, что если среди «вежливых и корректных» выделить очень немногочисленную группу «уверенных в себе» – не просто вежливых и корректных, а именно уверенных в себе – то по результатам они обходят «нахрапистых», которые тоже в себе всегда уверены. Оказывается, если сочетать этику с волевыми качествами, уверенностью в себе, то результат в деньгах оказывается больше. Просто эта группа малочисленна, поэтому она бывает не особенно заметна, и люди ошибочно делают выводы, что «наглость – второе счастье!», как говорили во времена моей молодости. Когда-то это высказывание было свежим, но сегодня это банальность, поскольку наглые перестали быть редкостью.

Если в жизненных поединках мы реально хотим выигрывать, то нужно учиться. Вот тут мы уже переходим к учебе и к тренировочным поединкам.

Здесь есть несколько форматов, и я на каждом из них останавлиюсь.

Первый формат, возникший раньше остальных – это классические управленческие поединки. Все остальные форматы выросли из них. Выглядит это так: пара сражается на глазах у публики. Есть судьи. Задается конфликтная управленческая ситуация с несколькими ролями для участников. Для каждой роли прописаны свои интересы. В этом поединке участники, играющие то одну, то другую роль, стараются эти интересы реализовать.

Есть три судейские коллегии, обозначающие три важные координаты при принятии любых управленческих решений: ориентация на Дело, Власть и Людей. Для человека важно и Дело сделать, и Власть не потерять, и чтобы Люди к нему нормально относились, а не желали, чтобы его постигла неудача.

Для того, чтобы судьям были бы понятнее критерии оценки, им было предложено отказаться от всяких теоретических критериев, а просто представить себя играющими определенную роль:

✓ те, кто оценивают ориентацию на Людей, играют роль «Нанимающихся на работу»: они решают, к кому из этих двоих игроков они охотнее пошли бы работать;

✓ те, кто оценивают ориентацию на Власть, играют роль «Отправляющих на переговоры»: они решают, кого из этих двоих они, при необходимости, отправили бы вместо себя на переговоры;

✓ те, кто оценивают ориентацию на Дело, играют роль «Доверяющих собственность»: они решают, кому из этих двоих они доверили бы управлять своим бизнесом вместо себя.

Судьи должны просто наблюдать за поединком, каждый из своей роли, а затем почувствовать, в пользу какого игрока «душа двинулась», проголосовать в соответствии с движением души, а затем пояснить, что именно «подвинуло душу» каждого в пользу одного или другого игрока.

Напомню, что есть разные способы принятия решения. Те решения, которые на самом деле выполняются, принимаются, следуя не формальной, не прагматической, не эклектической, а интуитивной логике, когда человек выслушал, согласился со всем, но сделал все по-другому – на основании своей интуитивной логики.

В 2001 году была образована Федерация управленческой борьбы, стали проводиться региональные, а затем и общероссийские чемпионаты по управленческой борьбе. Теперь регулярно, в декабре каждого года, проводится Чемпионат России по управленческой борьбе, а котором участвуют 32 игрока, предварительно отобранные на региональных турнирах и чемпионатах (подробную информацию о чемпионате можно получить на веб-сайте [www.poedinki.ru](http://www.poedinki.ru))

Стоит добавить, что классические поединки получили и «отраслевое» развитие. Появились поединки для риэлторов, юристов, работников банков и так далее. Для «отраслевых» поединков используются специфические управленческие ситуации и специфические названия (роли) судебных коллегий, представляющих, однако, те же самые координаты: Люди, Власть, Дело.

Кроме того, конечно же, появились и поединки для детей – со своими ситуациями и названиями коллегий. В 1990-х годах мы с Хелле открыли менеджмент-гимназию, которой Хелле руководила и по окончании которой дети получали два диплома: один – об общем образовании и другой – о среднем специальном образовании в области менеджмента. Естественно, наши гимназисты имели большие возможности поучаствовать в управленческих поединках и Бизнес-лагерях. Опыт проведения поединков между ними показал, что дети гораздо более гибко и умело используют возможности правил поединков, чем взрослые, в конфликтных переговорах больше говорят «по делу» и меньше «льют воды», чем взрослые. Но и с этикой, разумеется, у детей проблем больше; взрослые в этом отношении нарушают этические принципы более осторожно и завуалированно.

Чему же учат управленческие поединки?

Они учат, грубо говоря, драться – разумеется, драться словами, а не кулаками. Люди нигде не обучались управленческой борьбе – ни в детстве, ни в школе, ни в университете; такое обучение происходит в поединках. Правда, надо сказать, что есть ряд ступеней. Не буду повторять историю про петуха и его четыре стадии, но важно, что большинство, наверное, застревает на «первой стадии петуха», то есть едва научившись драться, дерутся со всеми. Как всегда, это пирамида: большинство людей учатся совсем мало, меньшинство – побольше, немногие учатся дольше и упорнее остальных, и пирамида все сужается. Так возникло ошибочное мнение, что люди, занимающиеся поединками, – конфликтные, постоянно хватают собеседника за язык и пытаются им манипулировать. А почему конфликтные? Все это потому, что большинство застревает на первой стадии, а надо учиться дальше.

За первой стадией следует вторая, за второй – третья, за третьей – четвертая, когда человек борется незаметно, приятно для других, и получает то, что ему надо. Для того, чтобы дойти до четвертой стадии, надо минимум пять лет учиться, пять лет подряд тренироваться. Не каждый день, конечно, но периодически надо участвовать в различных чемпионатах, тогда человек имеет шанс дойти до четвертой стадии. Но, поскольку большинство игроков, с кем сталкиваются окружающие, – это те, кто пока находится или застрял на первой стадии, складывается неблагоприятный имидж этой технологии, который немного мешает ее успешному распространению. Это похоже на то, как подросток, едва приступив к занятиям в секции борьбы, сразу начинает показывать приемы всем подряд: до этого он никого не пытался повалить, а теперь пытается.

Управленческие поединки учат правильной борьбе. Напомню, что искусство управленческой борьбы – это самое гуманное из всех человеческих искусств, поскольку это единственный вид искусства, который вытесняет физическую борьбу и войну. Маленькие дети дерутся между собой, поскольку не умеют вести управленческую борьбу. Когда человек как-то научается ее вести, он уже не дерется с другими в буквальном смысле. Если взрослый дерется, это исключительная ситуация. Взрослые люди дерутся словами. Управленческая борьба вытесняет физическую, и в этом ее важнейшая гуманитарная функция.

Какое ограничение есть у классических управленческих поединков?

Люди обучаются драться, но не научаются договариваться. Исключительно редко мы видим, чтобы в конце поединка люди пожали бы друг другу руки в знак того, что они о чем-то договорились.

Классические поединки – это необходимое, но не достаточное условие для того, чтобы уметь вести переговоры.

Что показали классические поединки?

Показали, что достаточно распространенная ошибка состоит в следующем: люди, особенно мало тренированные, много говорят «не

по делу» – начинают пересказывать ситуацию, повторяться, произносят общие слова, лозунги. Почему они так говорят? Потому что им надо подумать. Поединок короткий – 10 минут. Надо подумать, а как человек думает? Вот так, чтобы он просто помолчал – как-то не принято. Он начинает говорить. Рот говорит что-то, не относящееся к делу.

Возникла необходимость учить говорить компактно, сугубо по делу и делать ходы.

Что такое «не по делу»? Это значит не делать никакого хода.

Как в шахматах: человек будет говорить-говорить, а фигуру никуда не двигать.

Что значит делать ходы в управленческом поединке?

Это значит:

- ✓ задать вопрос, относящийся к делу,
- ✓ вынудить ответить на вопрос,
- ✓ ответить на вопрос,
- ✓ отказаться отвечать на вопрос,
- ✓ сделать предложение,
- ✓ отказаться принять предложение,
- ✓ взять на себя обязательства,
- ✓ отказаться взять на себя обязательство
- ✓ нагрузить партнера обязательством,

- ✓ предъявить претензию,
  - ✓ вынудить партнера признать некое обстоятельство,
  - ✓ отразить претензию,
  - ✓ лишить права на незнание,
  - ✓ не дать лишиться себя права на незнание,
- и так далее.

Это ходы. А призывы, лозунги, пересказ ситуации или расспросы об обстоятельствах, к конфликтной ситуации не относящихся, – это не ходы, а то, что в физической борьбе называется «уползанием с ковра».

Для того, чтобы лучше научиться быстро делать ходы, появился другой формат поединков, а именно экспресс-поединки, каждый из которых проходит в два раунда, на каждый раунд отводится по одной минуте.

Минута – это не пять. Классический поединок – пять минут и пять минут, а здесь минута и минута.

При этом в экспресс-поединке тренируется именно то, о чем мечтают многие. Вот пример: человек, которого в чем-то несправедливо обвинили, обидели или поддели, в этот момент не нашелся, что ответить, а нашел подходящие слова лишь за дверью или на следующее утро. Но это поздно, особенно если такая обида наносится при других. Надо учиться в течение минуты сразу же отвечать, и отвечать удачно!

Экспресс-поединки всегда начинаются с достаточно обидной фразы одного из участников, на которую другой должен ответить, затем первый участник должен ответить на фразу второго, и так далее.

Эти поединки прибавили быстроты. Тот, кто тренируется в экспресс-поединках, стал намного живее вести себя и в классических поединках. Он привык за одну минуту укладываться, а тут пять минут дают – вообще роскошь!

Так появилась скорость – это хорошо. Недостаток: у того, кто начинает с экспресс-поединков, а не с классических, появляется привычка цепляться за слова. Не бывает роз без шипов. В каждом формате есть какие-то недостатки, которые порождают дальнейшее совершенствование.

Следующий вид поединков – парные поединки. Они важны скорее не для бизнеса, а для жизни. Стандартная ситуация: муж, жена, недвижимое имущество, супруги при неудачах обмениваются взаимными обвинениями. Это нормально, тем более что мнения мужчины и женщины по поводу недвижимости и бизнеса часто расходятся. Для женщины важно, кто продает или покупает, а для мужчины – что продают и за сколько. Если человек как продавец приятен женщине, она скорее всего сделает покупку; если неприятен, хоть и выгодно продает, женщина не станет у него покупать! Гендерные различия проявляются не только в этом, но и во многом другом: женщины реагируют на скидки, а мужчины спокойно к ним относятся, и так далее. Это приводит к тому, что пара становится уязвимой в переговорах. Пары участвуют в самых разных переговорах, поэтому возникла необходимость в парных поединках.

Чемпионаты по парным поединкам показали, что эта технология еще сырая; очевидно, потребуется мастер-класс, чтобы ее доработать. Сырая вот в каком плане.

Бывает, что в паре один ведет поединок, а другой присутствует как бы за компанию, для подсадки: «Ты помолчи, и тогда мы выиграем!». Получается не совсем парный поединок.

Второй момент: а как судьям оценивать участников поединка? Как пару или по отдельности? Или сухой остаток после поединка? Критерии не устоялись. Есть над чем поработать, поэтому сейчас этот вид поединков пока нуждается в совершенствовании.

За каждым усовершенствованием стоит большая работа. Лет десять – двенадцать назад, когда классические поединки стали широко распространяться, многие решили, что сейчас они враз эту технологию усовершенствуют, другую технологию придумают, включат в нее обратную связь судьям от игроков, совещание со зрителями и тому подобное.

Все эти попытки с ходу улучшить технологию провалились и не получили никакого распространения. Не такое простое дело – улучшать технологию, оно требует и раздумий, и проб, и ошибок, – словом, большой работы и практики.

Хочу добавить: когда я говорю о классических управленческих поединках, то возникает вопрос: а как выглядит идеальный поединок, идеальная победа в нем?

Многие думают, что идеальная победа – это победа со счетом 9:0. Это не всегда так. Иногда бывает, что в поединке игроки боролись на равных, и каждый судья после долгих колебаний отдает победу одному и тому же игроку, который в итоге побеждает со счетом 9:0. Счет далеко не всегда отражает явное или неявное преимущество. Чаще, конечно, отражает, но бывает, что и не отражает.

Идеальный классический поединок выглядит так: одна из сторон досрочно прекращает борьбу, признавая свое поражение. Когда люди играют в шахматы, партия далеко не всегда заканчивается матом. Когда человек видит, что ситуация проигрышная, он сдается. Зачем доигрывать? Доигрывать – значит быть человеком, не способным на компромисс. Время затрачивается, а в результате все равно будет проигрыш.

А в управленческих поединках досрочное признание поражения случается настолько редко, что такие случаи можно пересчитать по пальцам. Это ненормально. Правильное окончание поединка – когда одна из сторон прекращает его досрочно, поэтому здесь есть что совершенствовать.



Как этого добиться? Ответить на этот вопрос непросто. В нашей ментальности сдаваться досрочно не принято в принципе. Что, кроме компромисса, означает досрочная сдача? Она означает не трусость и слабость, а адекватную оценку себя и противника, уважение к противнику и благородство проигравшего. А вот эти черты встречаются не всегда.

Раз уж я заговорил о благородстве, а оно очень сильно связано с чувством собственного достоинства, хочу рассказать об одном случае, который меня огорчил.

В апреле 2016 года я вел семинар «Техника перехвата и удержания управления» в Екатеринбурге. Я говорил о недостатках нашего национального характера, среди которых недостаток чувства собственного достоинства, позволяющий воровать и плохо работать, и определенное ощущение своей национальной неполноценности. В чем оно проявляется? Я сейчас повторяю то, что я там говорил.

Проявляется оно вот в чем. Много ли у нас бизнесов? Много! А много ли предпринимателей, которые ставят перед собой задачу создать продукт или услугу, превышающие мировой уровень, стать лучшими в мире? Немного. Если бы я говорил с американскими предпринимателями, то в ответ на такой вопрос подняло бы руки, наверное, большинство присутствующих.

– Давайте проверим, – предложил я екатеринбуржцам, – в зале 76 человек, кто из вас ставит такую цель?

Поднялось шесть рук. Хорошо. Спрашиваю первого:

– Расскажите, какую цель вы ставите выше мирового уровня?

– Мы делаем упаковку, хотим делать ее как можно лучше!

– Ну, «как можно лучше» – это не фокус. Вы ставите цель превзойти мировой уровень?

– Н-нет!

– Садитесь, пожалуйста.

Рядом женщина сидит, тоже подняла руку.

– Ну а у Вас что?

– А я занимаюсь системой дошкольного воспитания или образования детей в детском садике. Я хочу сделать лучшую в мире систему дошкольного воспитания!

Формально-то цель подходящая, а фактически – не совсем: неужели система будет действовать и в Норвегии, и в Папуа-Новой Гвинее? Может ли такая система в принципе быть универсальной? Сильно сомневаюсь.

– А вот было еще четыре руки, где они? Кто еще поднимал? – спрашиваю.

Не видно теперь этих рук. Никто не поднимает больше. На этом все закончилось. Вот какой результат. И это очень печально.

Именно благодаря этому случаю мне стала понятна простая вещь. Мы тридцать третий год обучаем чему? Обучаем тому, что у нас называется общеменеджерской подготовкой.

Если объединить все то, что называют философией управления и социальной технологией управления, получится общеменеджерская подготовка. То, что должен знать каждый менеджер, чем он должен владеть, а лучше не только каждый менеджер, но и каждый человек. Дальше уже начинается профессиональная подготовка, а затем – должностная. Мы готовили менеджеров, мы – Таллиннская школа менеджеров.

А кого мы не готовили? Мы не готовили созидателей. Мы не готовили тех людей, которые поставят перед собой цель сделать нечто такое, что будет лучшим в мире. А чего добьется страна без таких людей? Да ничего особенного.

Если конкретный человек так и не сможет сделать за свою жизнь ничего, что было бы самым лучшим в мире, это одно. Это в общем-то нормально, ибо сделать самое лучшее по определению удастся далеко не каждому.

Но если человек даже не ставит такой цели, то он ее точно не достигнет.

Генри Форд говорил: «Честная неудача не позорна, позорен страх перед неудачей». Этот страх, мешающий нашим предпринимателям даже ставить перед собой цель сделать что-нибудь лучшее в мире, позорен.

Теперь нам надо думать, чем дополнять нашу систему общеподготовительной подготовки, чтобы начать понемногу выращивать создателей.

Если бы те, кто у нас много учился, поставили задачу не только достичь личного благополучия, но и изменить мир к лучшему, это бы прибавило оптимизма. Такие люди есть среди нас, но их позорно мало.

Теперь перейду к конструктивным поединкам.

Если недостаток классических поединков в том, что люди там дерутся, но не договариваются, значит, нужны другие поединки, когда люди будут договариваться. Эти поединки мы отрабатывали на мастер-классах.

Весной 2016 года прошли четыре мастер-класса на Тенерифе, где мы последовательно пробовали разные технологии.

Самая простая технология заставить людей договариваться выглядит так: если люди не договорились, не пожали руки, то поединок проиграли оба. Просто и ясно. Действительно, если люди ни о чем не договорились между собой, то как можно сказать, что кто-то из них выиграл? Абсурд! Оба проиграли.

Но что значит «пожали руки»? Человек пожал руку противнику, криво улыбнулся и оставил камень за пазухой. Это не годится. Пожали руки – это значит, что каждый доволен результатом в той картине мира, которая по окончании поединка у него сложилась. Он не собирается переигрывать, а довольным пошел реализовывать договоренность.

Конечно, это трудноато проследить, но все-таки такой подход повысил качество поединков.

В результате поисков пришли к такому выводу. Я говорил о том, что замена теоретических критериев одной конкретной ролью положительно сказалась на уверенности судей в принимаемых ими решениях. Достаточно просто быть честным в своей роли «Нанимающегося на работу», «Отправляющего на переговоры» или «Доверяющего собственность» и голосовать, прислушиваясь только к своему внутреннему голосу.

А вот в конструктивных поединках – наоборот. Теперь от роли перейдем к критериям, чтобы достичь конструктивности, но не к пучку критериев, которые запутают судью, а к принципу «Один судья – один критерий». Соответственно, девять судей – девять различных критериев.

В классических поединках мы иногда сталкивались с такой проблемой. Судья из коллегии «Нанимающиеся на работу» рассуждает об игроке так: «Это хороший руководитель, я у него многому научусь. Он выведет организацию вперед». Другой судья из этой же коллегии рассуждает о том же игроке иначе: «Это слабый руководитель, я его обойду и стану руководителем, а он останется внизу. Я вот поэтому его выбираю». Это чушь! Но она случается, потому что у судей могут быть разные внутренние критерии выбора «работодателя».

Итак, переходим к системе «9 судей – 9 критериев». Это значит, что далеко не все возможные критерии будут охвачены. Но, напомним, управленческие решения принимаются на основе имиджа фактов, а не на основе самих фактов, и девять критериев достаточны для создания требуемого имиджа. В каждой коллегии – по три разных критерия: три критерия для «Нанимающихся на работу», три критерия для

«Отправляющих на переговоры» и три критерия для «Доверяющих собственность».

Разумеется, критерии могут меняться. Я призываю тех, кто серьезно занимается поединками и экспериментирует в своих аудиториях, пробовать разные критерии, но строго придерживаться принципа «один судья – один критерий». Буду благодарен, если вы сообщите мне о ваших результатах.

Критерии для «Нанимающихся на работу» фактически оценивают отношение участников поединка к людям и могут быть, например, такими:

- ✓ Кто из участников более добр и заботлив, подобно хорошему отцу?
- ✓ Кто из участников более справедлив, честен и порядочен?
- ✓ К кому из участников я послал бы своего ребенка на выучку?

Критерии для «Отправляющих на переговоры» фактически оценивают технику перехвата и удержания управления и могут быть такими:

- ✓ Кто лучше умеет расположиться на выгодной местности?
- ✓ Кто лучше умеет нанести удар «твердым по пустому»?
- ✓ Кто лучше умеет развить и закрепить успех?

Критерии для «Доверяющих собственность» фактически оценивают ориентацию на Дело, и могут быть, например, такими:

- ✓ Кто лучше умеет экологично нагрузить необходимыми обязательствами партнера и получить его согласие?

✓ Кто более конструктивен и договороспособен?

✓ У кого в «сухом остатке» результат переговоров оказался лучше?

Вот 9 критериев. Возможно, практика покажет, что какие-то из них нужно заменить, уточнить, переформулировать. Но в целом, когда мы проводили поединки с судейством по этим критериям, противники договаривались и пожимали друг другу руки значительно чаще, чем в обычных классических поединках. Если окажется, что договороспособность наших участников недостаточна, эти критерии можно будет сделать более жесткими.

Теперь перейду к следующему формату – Бизнес-лагерю. Формат этот любят очень многие, но он непрост в исполнении.

Чтобы понять, что такое Бизнес-лагерь, надо знать, как он возникал. Он возникает не так: посмотрим, как устроено настоящее государство, и у себя сделаем то же самое! Бизнес-лагерь возникал по естественной логике, не в результате копирования (разобрался, скопировал и сделал).

Что значит естественным образом? Начало положила игра «Организатор». Надо сказать, что когда Таллиннская школа менеджеров еще только замышлялась, то, познакомившись с некоторыми деловыми играми, я увидел, что их объединяет один громадный недостаток – выигрыш в них или был неубедительным, или целиком зависел от интеллекта участников (кто более продвинутый, тот и выигрывает), а не от волевых качеств.

В то же время мы видим, что во главе большинства государств и крупных бизнесов вовсе не обязательно стоят интеллектуалы. Интеллектуалы обычно где-то сбоку пристраиваются. В основном же во главе стоят люди волевые, что называется, с характером. В играх же, с которыми я познакомился, требовались именно интеллектуальные качества. Это не адекватно реальной жизни. Поэтому мы начали

строить игры, которые требовали волевых качеств. Первой такой деловой игрой стала игра «Организатор». Она легла в основу Бизнес-лагеря.

Можно сказать, что управление бывает реальное и вербальное. Вербальное управление кончается словами, бумажками. Реальное управление кончается уложенными в стену кирпичами, излеченными людьми, произведенными танками, – то есть реальное управление изменяет физическую среду в наперед заданном направлении с заданным результатом управленческой деятельности.

Если же результат вашей управленческой деятельности – бумажки и слова, это вербальное управление, а не реальное. Игры, которые были основаны на вербальном управлении, мы решили заменить реальным управлением, а именно чтобы конечным результатом деятельности было что-то, сделанное руками. Такая работа руками была не самоцелью, а использовалась для проверки правильности управленческих решений. «Практика – критерий истины», как говаривали когда-то марксисты.

В игре участники принимают множество управленческих решений, сначала долго их обдумывая, а затем происходит проверка состоятельности принятых решений путем реальной физической работы. Уложились в заданное время, получили заданное качество продукции, продали ее или нет и так далее – это реальное управление.

В деловой игре «Организатор» есть этап подготовки к производству, где принимаются различные управленческие решения, и этап производства, где участники что-то производят руками. Первая наша версия этой игры – «Строительство»: участники игры строили дома из конструктора, используя эстонский аналог конструктора Lego. Были генподрядные и субподрядные организации, транспорт и так далее. Уже тогда, в 1984 году, у нас использовалась игровая валюта «вийтны», которой можно было расплачиваться в нашем баре и что-то на эти игровые деньги покупать.

Но возникла следующая потребность. В зале, где проводилась игра, стояли столы. Одной строительной организации столы нужны, другой

нужны, а кому-то столов не хватает. Кто будет делить столы и стулья, если их не хватает? Мы как организаторы игры? Это неправильно. Мы ввели местные органы власти, которые распределяли столы и стулья.

А если конфликт? Кто будет разбирать конфликт? Мы? Нет. Мы вводим в игру суд из участников, чтобы самим конфликты не разбирать.

Если есть суд, значит, должны быть и органы исполнения его решений – нужна полиция.

А для того, чтобы этих людей содержать, нужны налоги, а с ними – и министерство финансов.

Денег не хватает – нужны банки.

Так шаг за шагом выросла Бизнес-лагерь, появлялись институты, которые нужны для того, чтобы организаторам не надо было ничего делать. Именно это и означает, что ты вырастил государство: если теперь ты сам как организатор этого государства для его функционирования уже не нужен. Если ты все еще нужен – это игра в государство, оно не настоящее.

Этим наш Бизнес-лагерь отличается от всех остальных псевдо-Бизнес-лагерей, когда соберут людей, поиграют с ними в какие-то игры, прочитают им какие-то лекции. Нет, это еще не Бизнес-лагерь. Такой псевдо-Бизнес-лагерь настолько же отличается от нашего Бизнес-лагеря, насколько макет самолета со штурвалом, крыльями и кабиной пилотов отличается от настоящего самолета: второй летает, а первый – нет. Возможно, наш Бизнес-лагерь подобен небольшому самолету, но он все-таки летает: взлетит, покружит немного над аэродромом и сядет. Есть разные способы обучения летному делу: на тренажере и на реальном самолете. В настоящем Бизнес-лагере все происходит по-настоящему, а не имитируется.

Признаком того, что Бизнес-лагерь правильно построен и состоялся, является наличие в нем событий, которые относятся именно к Бизнес-лагерю, именно к тем ролям, которые есть в Бизнес-лагере, событий,



которые настолько потрясают участников, что те вспоминают о них даже много лет спустя.

А если таких событий не было, то Бизнес-лагерь не получился. Придумать такое событие очень трудно. Только один раз нам удалось его придумать: мы запланировали, что в Бизнес-лагере непременно случится «преступление века» и непременно состоится «судебный процесс века», и они произошли словно по расписанию – в те дни, на которые были запланированы. Это сделали не мы, а участники Бизнес-лагеря, которые при этом руководствовались отнюдь не расписанием, а собственными, весьма различными целями, но в результате все получилось по плану. Но это очень сложное дело.

Важно, чтобы в Бизнес-лагере происходили какие-то объединяющие участников события – не те события, когда крыша провалилась или наводнение случилось, а те, что вытекают именно из игровых ролей. И в этом сложность. Поэтому гораздо проще делать псевдо-Бизнес-лагеря, где просто проходят игры, лекции, и всё, хотя это тоже, в общем-то, неплохо.

Здесь я хочу сказать о различии между Бизнес-лагерями для взрослых и для подростков. В 1992 году мы провели первый крупный Бизнес-лагерь, в котором приняли участие 256 подростков, и с тех пор регулярно проводили Бизнес-лагеря для подростков до конца 1990-х годов.

Большое преимущество подросткового Бизнес-лагеря по сравнению со взрослыми Бизнес-лагерями в том, что с подростками никогда не бывает скучно! И неожиданные, потрясающие всех участников события там обязательно случаются. Подростки – благодарная публика. Единственное, что надо иметь в виду: если лекции будут долгими и скучными, они заскучают или убегут с лекции. Но несложно делать лекции не слишком длинными, вводить какие-то игры, там и события бывают, потому что подростки лезут во все щели. С подростками легче работать.

Но и минусов хватает. Первый минус, который доставляет хлопоты организаторам, – подростки четко видят прорехи в социальной

технологии, которая применяется, и сразу ими пользуются. Взрослые часто относятся к организаторам Бизнес-лагеря лояльно и сами заштопывают существующие «дыры», пробелы в законодательстве, следуя не только букве закона, но и его духу: если буква забыта, они используют дух.

А вот подростки – нет. Им дай букву закона, и все, дух закона их мало интересует. Они сразу же пользуются любым нарушением или отсутствием «буквы», предъявляя претензии. В этом смысле лучше всего тренироваться в социальных технологиях на подростках, потому что они сразу обнаруживают все ошибки и недоработки. Это и плюс, и минус. Это хорошо для тренировки тренеров, но подростки, в отличие от взрослых, не саморегулируются.

Следующий минус – у подростков этическая планка гораздо ниже, чем у взрослых. Рассчитывать можно только на порядочность какой-то части участников. Среди участников подросткового Бизнес-лагеря обязательно найдутся те, кто с этикой не дружит и не считает нужным дружить.

При работе с подростками надо быть готовыми к отклоняющемуся поведению: курение, нецензурная брань, драки, употребление алкоголя и психотеррор. Надо обязательно иметь некое противоядие против этих недостатков. Но среди подростков бывает больше ярких личностей, чем среди взрослых. Взрослых общество все-таки уже пообтесало, крылышки подрезало, челку подстригло и так далее. В этом смысле взрослые по поведению в деловых играх больше похожи друг на друга, чем подростки. Хотя для подростков характерны и массовость, и заразительность, и конформизм, но все-таки это личности более яркие, которые еще не обтесаны жизнью. Поэтому подростковый Бизнес-лагерь вести интереснее, чем Бизнес-лагерь для взрослых.

Это не значит, что со взрослыми не интересно, но я искренне завидую тем, кто занимается подростками, потому что отдача там, конечно, гораздо больше. Для будущего развития, для становления подросток в Бизнес-лагере получает гораздо больше, чем взрослый. Поэтому меня не перестает удивлять, что взрослые за свое участие в Бизнес-лагере

готовы платить серьезные деньги, а за подростков, собственных детей – не готовы, хотя инвестиции в подростка гораздо выгоднее, чем инвестиции во взрослого человека. Это связано с тем, что мы, традиционно декларируя любовь к детям на словах, не претворяем эту любовь в конкретные поступки: за себя мы готовы платить гораздо больше, чем за ребенка.

Вернусь к вопросу о том, чем отличается Бизнес-лагерь от псевдо-Бизнес-лагеря с событийной стороны, которая должна быть. Почему должна быть событийная сторона, яркая? Потому что люди проявляются в событиях. События – это всегда столкновение с неожиданностью. Когда человек сталкивается с неожиданностью, он ведет себя естественным образом. Бизнес-лагерь должен обязательно обнаруживать подлинную суть человека. В хорошем Бизнес-лагере состоятся и хорошие партнерские отношения, и разочарования в людях, которые хорошо знали друг друга. Но разочарования полезны. Лучше разочароваться раньше, чем позже.

Все это означает, что человек, проживая Бизнес-лагерь, раскрывает в себе какую-то новую судьбу. Правильный Бизнес-лагерь становится для человека «второй жизнью». Это очень важно. Человек должен ощутить, что он прожил «вторую жизнь».

Не каждому из нас дано прожить «вторую жизнь». Тот, кто верит в такую возможность, проживет вторую жизнь, кто не верит – не проживет, но как это произойдет, мы все равно не узнаем. А Бизнес-лагерь определенно позволяет прожить «вторую жизнь» – то есть попробовать то, чего не пробовал в обычной жизни, рискнуть там, где обычно не рисковал, и посмотреть, чем это кончается. Правда, это иногда это подталкивает некоторых людей поступать плохо, потому что они хотят посмотреть: а как это оно – поступать плохо? Такое вот бывает самооправдание. Но все-таки эта «вторая жизнь» много чему учит.

За счет чего возникает главный учебный эффект Бизнес-лагеря? За счет того, что там короткая обратная связь. Решение принял – и тут же столкнулся лбом с его последствием. В жизни полгода пройдет, два года, люди поменяются, факторов много. Из-за этого решение трудно

оценить по результату – в такой оценке часто бывает больше веры, чем знания. Насколько хорошим было то или иное решение? Вовсю работает принцип «Нет худа без добра, и нет добра без худа». Факторов много, попробуй отследить значение каждого!

А в Бизнес-лагере через час ты уже получил что-то хорошее или что-то плохое, а то, бывает, и через одну минуту. Быстрая обратная связь следствия с решением очень хорошо учит.

Куда развиваются Бизнес-лагеря? Большой основополагающий Бизнес-лагерь был у нас в 1989 году, на Украине, в Бердянске, где 500 человек 50 дней жили в семи государствах. Поскольку в стране тогда еще не было рыночных отношений (они только зарождались, только что появились кооперативы), то большинство приехавших участников были посланцами разных предприятий – директора, начальники цехов. Кооперативы тоже были представлены, но их представители составляли около 10 процентов от общего количества участников лагеря, а остальные 90 процентов были людьми, никогда не сталкивавшимися с рыночными отношениями. Соответственно, законодательство в Бизнес-лагере предусматривало рыночные отношения, – примерно такие, как сейчас.

Что же показал этот лагерь? Он показал следующее: в лагере возникли все те явления, которые уже позже, в начале 1990-х, возникли в стране. Это был очень оптимистичный результат.

Люди провели в лагере пятьдесят дней, оторвавшись от своих дел в то время, когда в стране шел интенсивный передел собственности, и потому очень важно было присутствовать на месте, но это окупилось сторицей. Когда в стране появлялись какие-то новые феномены, они в этих феноменах уже участвовали и представляли себе, что это такое и чем кончается. Это было очень хорошо и внушило большой оптимизм. Может быть, Бизнес-лагерь – это такая технология, которая позволяет заглянуть в будущее страны? Появились разные идеи на этот счет: мол, давайте теперь станем регулярно заглядывать в будущее страны, чтобы заранее знать, что именно произойдет. Как говорят картежники, знал бы прикуп, можно было б не работать. А мы вот тут-то, в Бизнес-лагере «прикуп» и узнаём!

Но это предположение не подтвердилось. Когда мы стали проводить следующие Бизнес-лагеря, мы все время скатывались к началу 1990-х. Перенестись в начало 1990-х годов, находясь в 1989 году, – это здорово, но в 2000 году это уже не воодушевляло, в 2016 году – тем более! В чем же дело?

Дело в том, что Бизнес-лагерь только тогда позволяет заглянуть в будущее, когда там есть законодательство и социально-экономическая формация, которой еще нет в обычной жизни, но она может появиться в будущем. Тогда мы можем посмотреть, чем это закончится, куда это пойдет. В этом смысле при помощи Бизнес-лагеря удобно моделировать будущее, если у вас есть какие-то идеи о том, какое общество устроить.

Один такой эксперимент мы провели с избирательным правом, и он показал хороший результат. Что это за эксперимент?

Есть разные люди, которые борются в лагере, скажем, за место президента, за место в парламенте – в жизни происходит то же самое. Например, возьмем президентское место – те, кто за него боролись, имели свои команды, поэтому победитель, не успев стать президентом, имеет готовую оппозицию, которая до этого делала разные ходы, собирала компрометирующие материалы.

Эта оппозиция – далеко не лучшие его друзья! Новоиспеченный президент еще не умеет руководить страной: если человека избрали президентом, это еще не значит, что он умеет руководить страной, если его избрали впервые. Ему и так трудно, а он еще имеет оппозицию, готовую сделать все, чтобы в стране стало хуже, чтобы доказать, что президент не справляется! Это же плохо. Нужно нам такое избирательное право? Нет, не нужно.

Мы попробовали другую модель, когда президента выбирают не из нескольких кандидатов, а из большего числа «продвинутых» людей, каждый из которых в принципе мог бы работать президентом. А дальше – лотерея. И в результате лотереи человек становится президентом. При этом мы сразу отсекаем всех тех людей, которые с ролью президента точно не справятся.

Что получилось? Если человек выиграл должность президента в лотерею, какая у него может быть оппозиция? Да никакой. Он-то при чем? Он не при чем. И победитель занимает место президента страны, не имея враждебной оппозиции. Этот эксперимент показал, что игровые результаты (накормить население, вернуть внешний долг) оказываются такими же, как в случае проведения избирательной кампании, но с гораздо меньшими затратами на избирательную кампанию и без разного рода криминала, обычно такие кампании сопровождающего. Но сперва надо отсеять людей, которые не годятся для этой должности. А дальше среди десяти, двадцати, тридцати человек проводить лотерею. Фактически речь идет о жестком избирательном цензе, и он оказался довольно эффективным.

На этом наши эксперименты с выборами закончились.

А что дальше делать с Бизнес-лагерями? Их можно проводить и дальше, многие хотят в них участвовать, они будут платить деньги, приезжать, уезжать довольными, и научатся многим полезным вещам.

Но мы-то хотим двигаться дальше! У нас обучение – не главная задача. Главная задача – разработка социальных технологий, а обучение – побочный результат разработки этих технологий. Наша школа – школа технологий, а не школа людей. Надо развивать социальные технологии дальше. В какую сторону?

Жизнь меняется, появилась виртуальная реальность, и это подсказка. Виртуальная реальность – это интересно. Мир идет туда. Первую пробу по виртуальной реальности мы делали в 2012 году во время проведения Бизнес-лагеря в Черногории. Там мы первый раз попробовали привлечь виртуальную реальность.

Каждый человек, кроме того, что он присутствовал в зале, что-то делал, разговаривал с другими, продавал, покупал, производил, был также представлен своей фигуркой на большой карте. Нам повезло, что пол в игровом зале был в клетку, с ячейками размером 1,5 на 1,5 метра, это было для нас очень удобно.

Мы сделали карту, изображающую тот же большой зал, где каждый участник был представлен отдельной фигуркой, которая могла по этой карте передвигаться; карта отображалась на компьютерах.

Люди делали ходы на карте, и, чтобы войти в поединок, – а в Бизнес-лагере проводятся поединки, – надо как минимум приблизиться к этому человеку на карте. В жизни мы же просто так к президенту страны не подойдем, а в зале? Подойдем? Нет, это неправильно! Поэтому нужно было сперва на карте подойти, если охрана на карте позволит тебе туда пройти. Хотя это очень маленькая деталь из виртуальной реальности, но сразу возник такой эффект: эта карта виртуальной реальности не только отражает то, что происходит в зале, но она сама очень сильно влияет на то, что будет происходить в зале. Эта виртуальная реальность – не только отражение действительности, но и сама является активным фрагментом действительности. И очевидно, что эта ситуация будет усиливаться. Поэтому следующий наш шаг в Бизнес-лагере, который мы собираемся делать, – увеличить компонент виртуальной реальности.

Что именно увеличить, что добавить?

Если мы хотим посмотреть на игровое государство в нашем зале, то мы и так видим, что происходит в том или другом углу, а в жизни, когда территория государства 100 или 1000 километров в поперечнике, разве увидишь, что где происходит? Нет. Чтобы увидеть, надо туда подойти, приехать, прилететь.

Такую ситуацию легко воссоздать в компьютере. Ты видишь не все поле действия, а только ближайшие области. Тогда появляется история.

На истории я хочу остановиться особо. До меня, наконец, дошло, что такое история, сравнительно недавно, хотя я в школе ее проходил и думал, что понимаю, что это такое. Но по-настоящему мне стало это понятно лишь в 1989 году в Бердянске.

До этого у нас все семинары и тренинги, все деловые игры происходили в каком-то одном помещении. Более-менее видно, что и

где происходило. Была относительно адекватная картина мира происходящего.

А там, в Бизнес-лагере в Бердянске, в нашем отеле было 7 этажей, а рядом мы арендовали пионерский лагерь с большой территорией, и не было такой точки, с которой увидишь все, что происходит. Ни один человек не видел полной картины происходящего. Только из фрагментов каждый складывает историю того, что происходило. История – это совсем другое, чем то, что видно глазом. Она всегда спорная, всегда неточная, всегда ангажированная, так или иначе. И вот только там до меня дошло, что такое история, насколько она далека от реальных событий, но другого ничего под рукой нет.

Неслучайно говорят, что история – это перечень сухих рассказов о давних предполагаемых событиях, с которым согласилась между собой какая-то ограниченная группа историков, зависящих от более или менее одной и той же властвующей элиты. Сколько враждующих элит, столько и историй.

Теперь я хочу сделать маленькие замечания по некоторым деловым играм.

Почти все деловые игры начинаются с расстановки столов в зале, расположения людей и с пересадок. Большинство игр требуют пересадок. Пересадки – очень важная часть игры, потому что именно они позволяют организовать взаимодействие одного человека со многими другими не в режиме хаоса, а в режиме определенной технологии.

Коротко перечислю основные пересадки.

Самые простые, когда сидит за длинным столом шеренга участников против шеренги, каждый участник имеет партнера напротив. Здесь есть два стандартных вида пересадок.

В первом случае, когда я делаю пересадки, тот ряд, который сидит ко мне спиной, не пересаживается, а пересаживаются те, кто сидит ко мне лицом. Каждый в этом ряду должен пересесть на место соседа,



сидящего справа, крайний справа должен пересесть в начало следующего ряда, а самый последний должен сесть на самое левое место первого ряда. Для этой пересадки необходимо четное число участников.

Очень простая пересадка, но в толпе человек глупеет. И даже в простой пересадке многие ошибаются. Поэтому мы устраиваем тренировки. Нужна масса дополнительных разъяснительных действий и одна тренировка, чтобы начать игру. Без тренировки кто-то точно запутается и сядет не туда. А если сядет не туда, то он может опять встретиться с теми же людьми и так далее.

Чем больше участников в зале, тем больше вероятность, что обязательно найдется пара-тройка человек, которые сядут не туда.

Более сложна пересадка, когда у нас нечетное число участников. В этом случае тоже две шеренги сидят друг напротив друга, а «нечетный» человек сидит в торце стола. В этом случае пересаживаются все участники, сдвигаясь цепочкой вокруг этого стола, каждый сдвигается направо. Это тоже хорошая, эффективная пересадка.

В простой пересадке мы можем задать любое количество раундов – скажем, шесть, двенадцать, восемнадцать (обычно я использую двенадцать раундов), – и затем подводим итоги.

В пересадке цепочкой есть один недостаток, он же и достоинство: каждый из этой цепочки сыграет с каждым. Здесь число раундов задано числом участников: число раундов = число участников минус один. Кроме того, обязательно найдется человек, который скажет: «Нет, я неправильно сел, я с ним не сыграю». Ему говорим: «Не волнуйтесь, сыграете с каждым, в том числе и с ним!» И, действительно, каждому удастся сыграть с каждым.

Следующий вид пересадки используется, когда за каждым столом сидят по четыре человека. Тогда мы нумеруем позиции за столом и сообщаем, с какой позиции за какой новый стол каждый участник должен пересесть. Это более сложные пересадки, сбоев там бывает

больше. Основная проблема этой пересадки в том, что наши люди – сообразительные, но не очень дисциплинированные, в результате чего они иногда проявляют неуместную инициативу: начинают вставать раньше времени, потому что уже поняли, куда пересаживаться, и тем самым вносят в игру хаос. Очень важно заранее предупредить такую возможность разъяснением, к чему приводит подобная инициатива и привести примеры. Проблема дисциплины при пересадках очень важна.

Пересадки по принципу «Вертушки общения». Здесь участники располагаются по четыре человека за каждым столом и пересаживаются согласно выдаваемым им «карточкам пересадки» внутри ячейки из четырех столов. Пересадки дают возможность проводить игры из пяти раундов, где «каждый пообщается с каждым». Каждый имеет при себе карточку, где есть номер стола, куда он должен сесть. Неудобство в том, что число участников должно быть кратным 16, поэтому такая пересадка в основном используется для игр с большим числом участников и запасных игроков. Но зато как здорово, что каждый сыграет с каждым!

Преимуществом такой пересадки является возможность при необходимости оценить деловые и моральные качества каждого участника его пятнадцатью партнерами внутри игровой ячейки из 16 человек, если такая пересадка используется не для одной, а для нескольких разных игр, что позволяет членам одной ячейки хорошо познакомиться друг с другом «по делу».

Когда мы говорили об аттестационной процедуре и об оценках, я упоминал о методе 360 градусов, в котором человек оценивается «сверху», «сбоку», «снизу». Жизнь меняется, и сегодня человек работает, уткнувшись в компьютер. Раньше начальник давал задания при всех, при всех проверял, хвалил, отчитывал. Коллектив знал, кто чем живет, кто с кем развелся, кто сорвал задание, кто премию получил. Люди знали все друг о друге, поэтому были хорошими оценщиками друг друга.

Но жизнь изменилась, и сегодня сотрудники плохо знают друг друга. Труд очень сильно индивидуализировался и автоматизировался.

Прежний подход, когда мы выбирали оценщика из коллег, теперь срabатывает не очень хорошо: люди гораздо хуже знают друг друга по работе, чем прежде. Для того, чтобы люди хорошо друг друга оценивали, даже если они работают вместе, надо вначале провести ряд деловых игр, где они увидят или вспомнят деловые и моральные качества друг друга. Как раз в пересадках на шестнадцать человек люди могут хорошо увидеть друг друга. В этом смысле это очень ценная пересадка.

Сама игра «Вертушка общения», в которой впервые использовались эти пересадки, очень проста. Четверо игроков, собравшиеся за столом, определяют, в какое время или в какой день недели провести совещание. Скажем, одному подходит вторник, другому – среда, третьему – пятница. Они спорят, но в результате должны договориться, в какой день у них состоится совещание. У каждого свои причины, мешающие присутствовать на совещании в тот или иной день. В результате они либо получают штраф, либо договариваются на определенный день, но этот день будет удобен для одного и неудобен для другого. Соответственно, тот, для кого выбранный день удобнее всего, получит больше баллов. Это достаточно жесткая игра, которая требует аргументации, блокирования мнения – когда трое договорились, четвертому уже трудно что-то сделать. Игра очень эффективная, но ее трудность в том, что для проведения игры в классическом варианте необходимо собрать шестнадцать человек, хотя игру можно проводить и по-другому.

От этой игры произошло много других производных игр – например, «Трудоустройство». Из четверых участников один становится руководителем – он распределяет должности генерального директора, заместителя генерального директора и исполнительного директора (то есть должности в определенной иерархии) между тремя другими участниками, играющими роли кандидатов на эти должности. Кандидаты должны себя презентовать, объяснять, почему они годятся на более высокую должность. В результате руководитель расставляет людей определенным образом, и тут уж с ним не поспоришь. Участники пересаживаются; тот, кто был руководителем, становится кандидатом. Каждый участник один раз будет руководителем и три

раза – кандидатом. И если в игре вас поместили на низшую должность все три раза, то это уже ваша проблема, а не проблема тех, кто с вами как-то не так поступил.

Эта игра имеет много разновидностей, и самая жесткая из них – «Четвертый лишний», когда четверо игроков решают, от кого из них нужно избавиться. Женщины нередко плачут на этой игре; некоторые называют ее «Вертушка на съедение» (игровая ситуация иногда описывается как дрейф в лодке, оказавшейся в океане после кораблекрушения, и трое находящихся в лодке игроков должны съесть четвертого, чтобы выжить). В более мягком варианте этой игры вместо каждого участника играет команда из трех человек. Здесь очень важна быстрая договоренность с двумя другими группами против одной. Навык быстрой блокировки с другими – очень важный навык, который надо развивать. С кем сразу блокироваться, чтобы у тебя было большинство против какого-то меньшинства?

Это все варианты «Вертушки общения».

Следующая игра с этой же пересадкой, но другая по смыслу – «Диверсант». Офицер должен определить, кто из трех солдат является вражеским диверсантом. Это игра сейчас временно не используется. Одно время мы включали ее в семинар «Техника перехвата и удержания управления», но она себя не оправдала. Дело в том, что офицер делает умозаключение о том, кто является диверсантом, на основании допроса. А о чем допрашивать других игроков? Нет предыстории, о которой надо было бы расспрашивать. Это была бы замечательная игра, если дополнить ее предварительным этапом, дающим основания для обоснованных допросов, чтобы офицеру было о чем расспрашивать.

У нас был один яркий случай, вошедший в историю этой игры, о котором я не могу не рассказать. Иногда в эту игру играют с рассадкой по четыре человека, а иногда сидит двенадцать человек, среди которых три группы солдат и группа диверсантов. Когда участники игры расселись, один из офицеров командным голосом окликнул: «Диверсанты!», и все, кто входил в группу диверсантов, непроизвольно подняли головы.

Игра «Диверсант» имеет свою предысторию: она тоже выросла из предыдущей, не нашей игры – из игры «Мафия», широко использовавшейся в Бизнес-лагере в Бердянске в 1989 году, где в нее играли 500 человек, после чего эта игра расползлась по всей стране. Эту игру наш астраханский инструктор привез из США.

Игра «Мафия» теперь широко известна, но в ней есть один яркий недостаток – «умелых» игроков там быстро «убивают». В результате чемпионов в ней нет. Любители есть, но чемпионов нет и быть не может. Этот недостаток делал «Мафию» хорошим развлечением, но не учебной игрой. Нам захотелось превратить ее в учебную игру, где есть победители, где есть баллы или деньги. Так появилась игра «Диверсант».

Из пересадки по принципу «Вертушки общения» произошла еще одна игра. Это интеллектуальная игра, когда есть некая проблема, и люди ее должны решать. Скажем, в организации есть какая-то общая проблема, и хочется услышать все мнения об этой проблеме, все решения, предложения, и быстро их отсортировать, а наиболее ценные из них выделить. Тогда в корпорации удобно проводить игру «Вариант», в которой каждая команда из 4 человек придумывает решение, а потом идет сражаться с другими придумщиками, затем эти решения надо сравнивать, критиковать их, критиковать ведущего. Очень хорошая игра.

Когда мы занимались оценкой персонала, надо было ходить по организациям и адаптировать методику аттестации к их специфике. Игра «Вариант» была очень удобной для адаптации методики. Мы приглашали представителей этих организаций, устраивали для них эту игру, и они хорошо доделывали нам перечень специфических качеств, важных для работы в данной профессиональной сфере. Эта игра очень хороша для сужения веера коллективных решений.

**Игра «Стресс». Она была нужна при отборе. Это очень простая игра, которая заключалась в том, что нужно отобрать участников с определенным отношением к риску – либо тех, кто любит рисковать, либо тех, кто рисковать не любит.**

Игра проходит очень просто. Участников конкурсного отбора предупреждают, что будет стрессовое задание. Тот, кто его выполнит, получит 10 очков, а кто не выполнит, получит минус 10 очков. Те же, кто воздержится от этой игры, не получают ни плюсов, ни минусов, все предыдущие баллы сохраняются. Участников выводят в коридор. Кто хочет рискнуть, входит в зал. Получает там стрессовое задание – например, политического характера: публично высказать свои политические взгляды, но это были рискованные задания. Таким образом выявлялись любители рисковать.

Следующая игра – «Персонал», которая в народе получила название «Передача информации». Многие сравнивают эту игру с игрой «Испорченный телефон», но общее в них лишь то, что люди разговаривают по цепочке. Инструкцию, которую получает первый член команды, должен физически выполнить последний человек в команде – не пересказать, а физически выполнить. Физический результат налицо: правильно выполнено или нет. Обычно команда не бывает больше семи человек (не стоит делать цепочку передающих инструкцию длиннее); пять человек – даже лучше. Все первые номера разных команд получают инструкцию одновременно. Они могут тщательно расспросить того, кто дает им инструкцию, и убедиться, что все поняли правильно – это необходимо, чтобы не было никаких сомнений в том, что первые номера все точно знают.

Хотя участники игры обычно очень стараются, при передаче инструкции из пяти команд, как правило, две выполняют ее, а три проваливаются, то есть оказываются не способны передать инструкцию по цепочке из пяти человек без искажений, так, чтобы можно было получить реальный физический результат. Недостаток игры в том, что она не годится для большого количества людей, максимальное число игроков – примерно 30 человек; когда участников становится больше, игра сильно затягивается, так как проверка выполнения задания занимает время. Но для корпораций это замечательная и очень поучительная игра.

**Игра «Блоки и союзы».** Это одна из новейших игр. Она существует давно, но прежде проводилась не совсем правильно. В этой игре

**команды должны друг с другом блокироваться, объединяться, разъединяться. Игра шла так себе, ни шатко, ни валко, пока не стало понятно, что ее надо сочетать с биржей, чтобы можно было покупать акции у команд-конкурентов. Тогда она приобрела особое значение, особую силу. Здесь у участников появилось «столкновение интересов» – личных и корпоративных.**

Теперь я перейду к самому последнему формату. Это наш 10-месячный онлайн-курс «Персональное управленческое искусство», набор на который производится каждые три месяца и который сейчас набирает все большую популярность – на каждый новый набор у нас все больше желающих, поскольку курс, действительно, очень эффективный.

Этот курс позволил решить сразу несколько задач.

*Задача первая. Таллиннская школа менеджеров работает не в самой «дорогой», но и не в самой «дешевой» ценовой нише, поэтому далеко не всем доступно наше очное обучение. Как я говорил, инвестиции более ценно делать в молодых людей, отдача от них больше – подобно тому, как английский язык лучше учить в молодости. А молодым очное обучение в Таллиннской школе менеджеров по цене не очень доступно. Онлайн-курс решает эту проблему. Это обучение значительно дешевле: оно стоит столько же, сколько участие, скажем, в трехдневном очном тренинге, а тут целых 10 месяцев люди учатся.*

*Задача вторая. Когда люди слушаю лекцию, им не надо сильно напрягаться. А в онлайн-курсе надо выполнять домашние задания – это напряжение. Неделя за неделей. Сорок недель надо выполнять домашние задания. Сами по себе они, в общем-то, интересные, нескучные, и человек получает оценку от других слушателей. Сам оценивает, комментарии пишет, ему комментарии пишут. В интеллектуальном плане это очень полезно. Происходит глубокая проработка материала, что невозможно сделать во время очных семинаров и тренингов.*

*Третья задача. Каждые три месяца мы набираем на этот курс новую группу. Каждые три месяца мы что-то совершенствуем. Технология улучшается каждые три месяца. У нас не может быть нового*

*запуска без каких-то улучшений технологий, с учетом разумных пожеланий слушателей, естественно – не только мы сами что-то придумываем. А вот в очном обучении постоянно делать улучшения затруднительно. Стараться-то стараешься, но здесь такого накопления инноваций не происходит, поскольку только в онлайн-формате обучения накопление всех технологий происходит в компьютере.*

Еще один плюс онлайн-курса. Наше основное конкурентное преимущество перед другими обучающими фирмами в том, что мы учим не на потребу дня, а тому, что, условно говоря, вечно, тому, что пригодится и через 100 лет. Этот онлайн-курс можно было бы повторять, и повторять, и повторять. Но самый главный плюс курса – это его развитие. Он развивается и будет развиваться. Технические средства развиваются, оседлать эту волну важно для нас.

Очень интересно читать отзывы окончивших этот курс: словно проживаешь вместе с ними их непростую работу по совершенствованию управленческих навыков. Я и прежде читал много различных отзывов о своих семинарах, но эти отзывы, в целом, интереснее. Видимо, за 10 месяцев обучения наши слушатели постепенно отвыкают писать пустое и формальное, то есть неинтересное.

Напоследок хочу вам сказать следующее, как бы пышно это ни звучало.

Пока не поздно, каждому из вас очень важно подумать о том, что вы оставите человечеству.

Есть две возможности.

Первая – самому поставить какую-то задачу: решить, например, за двадцать лет или за какой-то другой срок сделать нечто такое, что до вас еще никто не делал – в своей профессии, в своем бизнесе, в своей области деятельности, в своем хобби, – где угодно.



Вторая – не возглавлять такое важное дело, а участвовать в нем, прислониться к делу, к тому человеку, который такую задачу ставит. Никакое улучшение человечества не происходит в одиночку, над ним обязательно работает коллектив людей, и оказаться в таком коллективе всегда лучше, чем находиться вне его.

Я где-то прочитал, что в те времена, когда Россия – до бомбежки Белграда – старалась учиться у Америки, приводился такой замечательный пример. Журналисты спросили дочерня загорелого уборщика, подметавшего стартовую площадку космодрома перед запуском космического корабля на Луну, чем он здесь занимается. Он ответил: «Мы готовим запуск человека на Луну!» Каждый из нас должен быть каким-то образом приобщен к какому-нибудь лучшему в мире делу – где-нибудь, как-нибудь, левой ногой, правой рукой, в режиме свободного времени. Если человек не прислоняется к такому делу, ему трудно гордиться своей жизнью.

# **Опыт использования технологий Таллиннской школы менеджеров на Дальнем Востоке**

**Владимир Шведченко**

*Родился в 1962 году в Приморском крае. В 1987 году в составе 30 отобранных ЦК ВЛКСМ молодых лидеров гражданской авиации проходил обучение в Таллиннской школе менеджеров. В 1989 году организовал отделение Таллиннской школы менеджеров на Дальнем Востоке. Занимался обучением руководителей, управленческим и политическим консалтингом, провел несколько успешных избирательных кампаний в региональные и федеральные органы власти на Дальнем Востоке. Более 15 лет возглавлял государственную телерадиокомпанию «Дальневосточная», сделав ее одной из лучших медиакомпаний России. С 2014 года живет в Москве, занимается разработкой интернет-сервисов и управленческим консалтингом. Кандидат философских наук.*

**1**

**Первый девелоперский проект индивидуального жилищного строительства в современной России был реализован с использованием технологий Таллиннской школы менеджеров**

Поскольку этот коттеджный поселок стоит уже четверть века, для подтверждения истинности приведенного выше утверждения

необходимо научно доказать, что без Таллиннской школы менеджеров его бы не было, или он был бы не первым.

В 1982 году книга Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей», хранившаяся в библиотеке Академии гражданской авиации в Ленинграде, где я учился на факультете управления воздушным движением, имела гриф «для служебного пользования». В то время любая информация по управлению людьми была доступна только «избранным». Впоследствии у меня появилась «подпольная» копия этой книги. Чаще всего, оглядываясь на события прошедшего дня, я сокрушался, что забыл применить один из принципов Карнеги, оказавшись в подходящей ситуации.

В 1985 году в газете «Правда» я прочитал одну, а затем и вторую статью о Таллиннской школе менеджеров и о Владимире Тарасове, откуда понял главное – есть деловые игры и тренинги, пройдя которые, человек может получить навыки реального управления людьми. У меня появилась мечта учиться в ТШМ.

Я уже два года работал в Хабаровском авиапредприятии, которое было третьим по объему перевозок в СССР после аэропортов «Шереметьево» и «Домодедово». В многотысячном коллективе была многотысячная очередь на жилье. Мне светило получить квартиру, когда трехлетней дочери исполнится восемнадцать. Появилась мечта построить свой дом, навеянная путешествиями по Прибалтике в студенческие годы.

«Смотри сколько места вокруг!» – говорил я жене, глядя с восьмого этажа комнаты в малосемейном общежитии. «Кто же тебе позволит!» – отвечала она. Я это понимал и продолжал мечтать. И так хорошо вел экономическую учебу, что мне предложили поруководить комсомольской организацией предприятия. Мне подумалось, что с этой позиции я смогу начать строительство молодежного жилого комплекса в форме коттеджного поселка. МЖК тогда было модным политическим трендом. Мне еще не было двадцати четырех лет, и я наивно верил в Перестройку.

Проработав полгода на новом месте, я осознал глубину своей управленческой несостоятельности для реализации идеи МЖК и начал поиски путей возвращения в комфортное кресло авиадиспетчера. Однажды меня вызвали в Москву на учебу молодежных лидеров гражданской авиации. После приветственных речей нам представили В. К. Тарасова и сказали, что за два дня он отберет из 300 присутствующих 30 наиболее пригодных к управленческой деятельности и будет учить их по своей программе.

После двухнедельного марафона у Тарасова я вернулся домой, вооруженный четырьмя принципами, ставшими лозунгами на моем «боевом знамени»:

**Талантливый управленец, девять раз потерпев неудачу на своем пути, в десятый раз снова встает и двигается дальше. Когда я снова и снова вспоминал эти слова, мне становилось стыдно за то, что я отказался от идеи, которая тогда была для меня Большой целью.**

**Управление людьми – это технология. А для авиадиспетчера технология – это всё! Мне стало не стыдно сознательно управлять людьми. Управление воздушным движением обеспечивает безопасность и эффективность использования самолетов. Теперь мне было понятно, что технологичное управление людьми повышает безопасность и эффективность людей.**

**Связь между моралью и управлением людьми зависит от того, воюешь ты с ними или сотрудничаешь. Моя комсомольская совесть смирилась с тем, что, при необходимости воевать, противника придется и обманывать.**

**Управляй из любой точки. Это вселяло уверенность: была бы цель, а способы повернуть к ней других людей найдутся.**

Чтобы попасть на следующий курс обучения, Владимир Тарасов поставил одно условие: за полгода сделать что-нибудь, достойное заметки в газете «Комсомольская правда».

Малосемейка, в которой я жил, была сдана 5 лет назад без спортивной площадки. Она входила в проект и смету, поэтому подрядчик долго не сопротивлялся. Все пришлось делать силами комсомольцев, но минимальную зарплату им выписывали. Через месяц каждый сотрудник предприятия по пути на работу видел сияющие свежей краской борта хоккейной коробки, баскетбольные щиты и тренажеры, украсившие пустырь.

В итоге пропуск на следующий этап обучения решил еще одну важную задачу – высоко поднял мой авторитет в коллективе. А я каждую неделю перечитывал конспект, в который записал один из принципов Тарасова: заработай авторитет, а потом приступай к преобразованиям.

Следующей задачей по технологиям ТШМ перед походом за выгодой был поиск союзников.

Заместитель министра гражданской авиации по строительству отказал в выделении денег на строительство МЖК квартирного типа, обосновав отказ тем, что предприятию и так ежегодно строят по многоквартирному дому. Так у меня появился союзник, с которым мы вместе «дружим» против многоквартирного МЖК.

Идти за поддержкой к региональному комсомольскому начальству я пока не решался, потому что слово «Нет», произнесенное в тиши начальственного кабинета, могло сильно осложнить дальнейший путь. Это решение было результатом использования технологии ТШМ по анализу последствий решения. Когда ты бездействуешь как молодежный лидер, это некомфортно. Совсем другое дело, если ты – «полководец, который пока не видит победы»; здесь медлить даже приятно.

Вскоре руководитель комсомола Хабаровского края приехал на наше предприятие награждать молодых передовиков производства всесоюзными наградами. В зале собрали человек триста. После торжественной части молодежь первым делом спросила краевого лидера про жилье. Он переадресовал вопрос мне.

Я рассказал, что министерство в МЖК квартирному типу нам отказало, но, если нас поддержит краевое руководство, мы можем построить свой дом своими руками. Было заметно, что словосочетание «свой дом» краевое руководство восприняло с тревогой, но не поддержать это начинание противоречило принципам Перестройки. Теперь можно было обращаться к руководству предприятия. У него были земля, деньги, техника, материалы. И самое главное – строить жилье для работников было социальной обязанностью предприятия.

Откровение, или, как теперь говорят, инсайт, полученный от ТШМ, что сопротивление преобразованиям в организации обусловлено перераспределением власти, был тогда для меня путеводной нитью. Но в то же время я был самонадеянным петухом, рвущимся в драку, и это не позволяло мне разглядеть картину мира первого руководителя предприятия, для которого комсомольский вожак с его идеей строительства был очередным политическим балаболом, желающим повесить на него еще одну хозяйственную проблему, а потом критиковать за ее медленное решение.

В общем, пару месяцев заместители генерального объясняли мне, почему мой проект невозможен. Я ошибочно участвовал в этом как в деловой борьбе. Потом генеральный отрезал: «Землю в Авиагородке не дам.»

Попасть на прием по личным вопросам к председателю крайисполкома (по нынешним меркам – к губернатору) оказалось не так уж сложно. «Без таких, как вы, горбачевская программа “Жилье 2000” – фикция, – сказал он. – Я дам вам землю». И дал. Через три дня, в субботу, он собрал три десятка заинтересованных лиц, включая руководителя нашего авиапредприятия, и сказал: «Комсомольцы будут строить, а мы им будем помогать».

Оформить землю, сделать геодезию, генплан, разметить участки – это было тогда самым легким. На протяжении следующих пяти лет воевать приходилось, как говорится, за каждую пядь и на нескольких фронтах одновременно. Оказалось, что даже у выделенного участка земли были свои бенефициары. Соседняя воинская часть выгоняла туда технику, а топливо списывали, как на многокилометровый поход. Поэтому, когда

на стройплощадку прибыли первые КамАЗы со стройматериалами, их встретили солдаты с автоматами. К тому времени я уже прошел третий курс обучения у Тарасова, участвовал в десятке управленческих поединков и мог состязаться в военном искусстве с генералом по фамилии Воля и его заместителями, но окончательно военные сдались только через два года.

Это было время дефицита абсолютно всех стройматериалов, техники, и даже пьющих и неквалифицированных рабочих. Но самой жесткой и изматывающей была позиционная борьба с генеральным директором нашего предприятия.

Власть в организации – величина постоянная, поэтому когда появляется инновационный проект, доля власти от действующих руководителей невольно переходит к лидеру проекта. Это причина сопротивления инновациям. И в нашем противостоянии не было ничего личного. Это была просто управленческая борьба за власть. Через несколько лет у нас сложились хорошие личные отношения.

Большую часть ресурсов кооператив застройщиков, который я возглавил, брал у родного предприятия. Самосвалы, бульдозеры, бетономешалки оформили в безвозмездное пользование. Материалы предприятие приобретало оптом, а мы забирали их в рассрочку. Растущий авторитет позволял мне находить эти решения со всеми руководителями, но получать подпись генерального было все сложнее и сложнее.

Думаю, многие в поисках решения какой-нибудь проблемы не раз листали книгу Владимира Тарасова «Искусство управленческой борьбы». Но в то время из всех книг Владимира Константиновича была издана только «Книга для героев», и в поисках решения мне приходилось листать конспекты его уроков. «Он уходит – наступай, он приходит – отступай» – этот принцип показал мне вариант решения. Я стал ждать очередной командировки или отпуска генерального и понемногу подписывать нужные бумаги у первого зама, который в борьбе как бы не участвовал.

Я состоял в штате райкома комсомола, поэтому наказать меня можно было только по партийной линии. Но в моем конспекте было написано: «Молодой руководитель, зная о предстоящем наказании, бросается на амбразуру, а опытный руководитель уходит на больничный», поэтому время от времени мне приходилось недельку посидеть дома.

Когда же эта «стрела, не имеющая силы» догнала меня, уже был готов к применению другой принцип: «Убери все препятствия с пути, это лишит нападающего разума». Когда секретарь парткома в ответ на мое покорное молчание стал приписывать мне всевозможные грехи, встал член парткома – командир авиалайнера, орденносец, – и произнес короткую речь, смысл которой был таким: «Не троньте парня.»

«Не ищи выгоду за сто ли. Раздели отряды на части». Этот принцип помог мне понять усталость части застройщиков, разделить их на подгруппы и задать разный темп строительства (в итоге это еще и помогло экономить ресурсы), хотя мой молодой разум кипел желанием агитировать и заставлять, чтобы сдать всю улицу одновременно в кратчайшие сроки.

Подробный анализ применения технологий, принципов и ценностей Таллиннской школы менеджеров в этом проекте мог бы стать предметом отдельной книги, но мне хочется подчеркнуть главное:

В те времена даже самая невинная информация по управлению людьми была недоступна для изучения простому человеку.

Таллиннская школа менеджеров, перевернув мою систему ценностей, наделила меня моральным правом и обязанностью управлять людьми.

Таллиннская школа менеджеров дала мне точное понимание социальных технологий управления, а также – через игры и тренинги – умение их практически применять.

Без того, что я получил от Таллиннской школы менеджеров, я даже не решился бы взяться за этот проект, и уж точно не смог бы реализовать его.



Когда мы начали проект, то, естественно, искали по всей стране (СССР) людей с аналогичным опытом. Мы нашли лишь единственный похожий проект в Казахстане на горно-обогатительном комбинате.

Поэтому, резюмирую: первый девелоперский проект индивидуального жилищного строительства в современной России реализован на технологиях ТШМ. 44 домохозяйства вы можете найти на электронных картах по адресу: Хабаровский край, с. Матвеевка, ул. Форт-Росс. Улицу я назвал, вопреки цветочно-фруктовым предложениям моих соратников, в честь самого известного русского поселения в Америке, за что впоследствии все остались благодарны. Уже через 2 года после старта нашего проекта все лежащие рядом земли сельхозназначения были переведены под ИЖС и было заложено еще 200 домов.

## 2

**Первая в современной России ипотека была оформлена на 50 лет под 2 % годовых по технологиям Таллиннской школы менеджеров**

Через год после начала нашего проекта неожиданно для всех вышло Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О содействии индивидуальному жилищному строительству». Один из пунктов предусматривал кредитование строительства на сумму до 20 тысяч рублей под 2 % годовых на 50 лет.

Такой суммы вполне хватало тогда на наши дома площадью 150–200 квадратных метров. К тому же мы раскопали несколько законных оснований для выдачи беспроцентных ссуд от предприятия молодым работникам на общую сумму 3,5 тысячи рублей и уже кое-что из этого получили.

Надо иметь в виду, что единственным финансовым институтом, работавшим с физлицами в те времена, был Сбербанк. Кредиты он, конечно, выдавал, но в небольших, утвержденных планом объемах. А к постановлению Совмина надо было еще получить инструкции Минфина и головного Сбербанка. В советской бюрократии это могло растянуться на год.

«Используй местных проводников» – гласил принцип Таллиннской школы менеджеров в моем конспекте. Один из наших застройщиков вышел из проекта, и его место я предложил молодому руководителю отделения Сбербанка, обслуживавшего район застройки, если он организует нам кредитование за месяц.

На переговоры с руководителем Сбербанка региона я шел полностью подготовленным «двигать выгодой и удерживать вредом». Вред прямого отказа был очевиден, поэтому поединок быстро перешел в обсуждение сроков и порядка выдачи кредита. Завершилась встреча обещанием финансовой леди, что через месяц ее юристы будут свободнее и займутся проработкой, но я могу вести переговоры с районным отделением банка, могу разработать и принести на рассмотрение форму договора «хоть завтра».

С юристами авиапредприятия мы два дня разрабатывали этот документ, еще день его проверяли юристы районного отделения банка. Они же «подняли» его по инстанциям. Через неделю на стол моей визави легли согласованная всеми форма договора и заявка на кредитные лимиты для отделения, составленная на основании зарегистрированных заявлений застройщиков с документами для оформления залога на строящиеся дома.

Так в России появилась ипотека.

С научной точки зрения ипотека, конечно, появилась бы и без Таллиннской школы менеджеров несколько позже. Но вот тогда – раньше – она появилась именно на технологиях Таллиннской школы менеджеров.

## **Бизнес-лагерь, технология смены поколений – в деловой игре и в реальной жизни**

Дальневосточное отделение Таллиннской школы менеджеров я зарегистрировал в феврале 1989 года. До начала 50-дневного Бизнес-лагеря в Бердянске я успел провести около 8 курсов-тренингов для руководителей дальневосточных предприятий. В этом эпохальном Бизнес-лагере команда нашего отделения курировала одно из игровых государств.

Кто хоть однажды проводил Бизнес-лагерь, знает, что он вызывает привыкание – наверное, схожее с игроманией. Ты принимаешь макроэкономические и политические решения и уже через пару дней видишь их последствия. И это не виртуальная «монополюшка». Ты видишь живых людей, взгляды, поведение и социальные роли которых меняются на глазах.

В 1991 году мы собрали первый лагерь во Владивостоке, в работе которого принимали участие около 100 подростков. На следующий год нашли подходящую базу на Сахалине. А в 1993 году в 70 км от Хабаровска обнаружили бывший пионерский лагерь круглогодичного использования, состоящий из 6 двухэтажных кирпичных корпусов и огромного административного здания с актовым залом на 500 мест и множеством больших открытых пространств.

Мы получили поддержку Комитета по делам молодежи администрации региона, и наша программа была включена в бюджет. Мы стали проводить 3–4 Бизнес-лагеря в год продолжительностью 2–3 недели на 250–300 детей. Мы собирали и 14–17-летних, и 11–13-летних, и студентов, и смены смешанного возраста, когда в одном игровом государстве были старшие и младшие, и надо было игровыми методами строить между ними отношения. Размещались участники в

комнатах по 4 человека, и здесь мы старались возрасты не смешивать, а в игровой деятельности ответственность за помощь младшим заставляла старших глубже разбираться в процессах, помогая в этом и младшим.

Запомнился случай, когда один из младшеньких, да еще и маленького роста, в последний игровой год лагеря скупил за бесценок у уставших старших несколько предприятий в разных государствах, и как-то ловко организовал производство. В итоге он баснословно разбогател и был назван предпринимателем года. Надо было видеть, с каким почтительным наклоном с ним потом общались главы государств! Все они были постарше и повыше ростом. На заключительном аукционе он скупил много ценностей и от души их раздаривал.

В разных вариациях мы использовали все технологии Бизнес-лагеря, разработанные Таллиннской школой менеджеров и известные нам в то время, включая технологии войн между государствами и «Час X» – борьбы с терроризмом.

В то время развивались связи Дальнего Востока с Аляской. Появилась идея международного лагеря. В 1996 году я презентовал его программу на форуме одного из авторитетных международных фондов на Аляске. В перерыве меня подвели к президенту фонда, который сказал: «Ваша презентация – лучшая на форуме». Через год мы провели «Вертушку общения» и поединок в одной из школ Аляски. Еще через год наш лагерь посетила делегация фонда – лица, принимающие решения. А через месяц случился дефолт 1998 года, и межрегиональные связи ослабли.

За лето в нашем лагере сменяли друг друга три состава участников – идеальная ситуация, чтобы попробовать отработать технологию смены поколений, когда некоторое число участников предыдущего Бизнес-лагеря остаются и передают опыт вновь прибывшим.

Организация доставки детей в лагерь и из него в нашем огромном регионе очень не проста, а при использовании технологии смены поколений ее сложность практически удваивается, поэтому попробовать удалось только дважды, летом 1998 года. Из жильцов

каждой четырехместной комнаты в лагере оставался один участник. Обычно во время отъезда из лагеря все рыдают; здесь же, помню, даже те, кто уезжал, были более скупыми на эмоции. С остающимися ролевою установку проводили заранее, до отъезда их «поколения». Уже не было бесшабашной траты заработанных денег на финальном аукционе. Появилась ценность – оставим другому поколению. Были сложности с адаптацией тех, кто прибывал на сутки позже, но в целом смена поколений создавала новый старт Бизнес-лагеря.

**Тогда я не знал, что менее чем через год мне придется заниматься сменой поколений в реальной жизни, в высокотехнологичном интеллектуальном бизнесе. Без высоких социальных технологий Таллиннской школы менеджеров там нечего было делать.**

Прежнего руководителя ведущей дальневосточной телерадиокомпании коллектив заставил уволиться публичными протестами. В коллективе работали почти 700 человек, средний возраст – 52 года. Техника была моложе, но ненамного: запчасти для нее уже не производились. На балансе стояли 32 компьютера. Средняя зарплата в компании – чуть выше пенсии. В арбитраже находились иски к компании на сумму ее годового дохода. Эти параметры состояния предприятия мне были известны еще до того, как я дал согласие стать его генеральным директором. Но крайне низкий уровень дисциплины, пьянство в бесчисленных маленьких кабинетах, технологическая отсталость, бросающееся в глаза количество лишних людей стали для меня неожиданным столкновением с реальностью.

Ни у кого, кроме В. К. Тарасова, менеджменту я не учился, но, знакомясь со многими теориями, нигде не встречал таких точных, обоснованных принципов начала управления новым коллективом, новой организацией. Я неукоснительно следовал этим принципам два года: сначала напоминал о существовании законного и отраслевого порядка, потом начал наказывать в бесспорных случаях нарушений. Знакомился с рядовыми сотрудниками, расспрашивал о работе, успокаивал: вместо сокращений увеличим объемы производства. И увеличили их в 1,5 раза. Улучшили организацию продаж – доходы выросли в 3 раза.

Дальнейшее развитие без оптимизации численности персонала, структуры компании и смены поколений было проблематичным. Начинать надо было не с журналистов и режиссеров.

Техническая дирекция телевидения за 2 года «естественной убылью» сократилась со 120 до 97 человек. Ушли 75-летние ветераны и молодежь. Технические руководители были прекрасными инженерами, создали технологический комплекс, как говорится, из того, что было, но даже простое нормирование труда было вне области их ближайшего развития. Чтобы поменять их картину мира, нужна была шокирующая неожиданность.

Мы, руководство, попросили сотрудников составить полный список технологического оборудования. Начальников и главных специалистов технических подразделений приглашали по одному ко мне в кабинет, где они в присутствии зама по экономике и кадровика заполняли таблицу: напротив каждой единицы оборудования в списке проставляли экспертные оценки – сколько человеко-часов в месяц фактически требуется на три вида обслуживания: регламентное, аварийное и связанное с подготовкой и выдачей в эфир телепрограмм. Я просил указать максимальные цифры и поставить подпись.

Затем мы собрали всех сотрудников вместе, вывели среднее значение (хотя многие оценки совпадали), разделили на месячную норму рабочего времени, получилась необходимая численность технической дирекции – 7,5 человек. Ужас и обреченность читались в глазах технарей при сопоставлении фактического количества работающих (97 человек) и нормативного (7,5 человек). Я поспешил успокоить их, разрешив готовить структуру на 28 человек. И посоветовал им говорить, что именно они отстают эту цифру.

Были сотни подобных решений. В поисках решений я перечитывал свои конспекты и книги Учителя, приглашал на работу тех, кто когда-либо изучал технологии Таллиннской школы менеджеров.

К концу пятого года реорганизации телерадиокомпания превратилась в современное предприятие мирового уровня. Существенно помолодевший коллектив создавал на цифровых технологиях

современные информационные продукты. Все помещения, от бухгалтерии до ньюс-рума, были спланированы в формате open space, открытого пространства. Не только федеральные министры, но и иностранные гости, приходившие на интервью, отмечали наш стильный дизайн и технологическую оснащенность.

Проинвестировать в новые технологии и реконструкцию зданий позволила новая экономика предприятия. Объемы производства выросли в 3,5 раза при одновременном снижении численности персонала в 2,5 раза, а доходы компании за 7 лет выросли в 25 раз.

Технологии Таллиннской школы менеджеров позволили провести реорганизацию так, что по сокращениям к нам не было подано ни одного иска. Правда, местная «желтая газета» выпустила две или три статьи под заголовком «Монстр перемен».

## 4

### **От частной школы – к Системе социальных технологий Тарасова**

И в завершение я хотел бы выдвинуть гипотезу. Состоит она в том, что в обозримом будущем на первое место выйдет Система социальных технологий Тарасова.

На чем основана эта гипотеза?

Я вижу историческую миссию Таллиннской школы менеджеров в том, что она:

✓ Пробила брешь в советской, русской культуре и впустила в нее менеджера и менеджмент во всех возможных концепциях.

✓ Создала всеобъемлющую теорию русского менеджмента, учитывающую национальные особенности и мягко корректирующую их в направлении глобальной эффективности.

✓ Создала оригинальную разноуровневую и разнонаправленную программу практической подготовки менеджеров, основанную на собственных деловых играх и тренингах.

Следующий технологический уклад, ведущий к индивидуализации производства, и быстро меняющиеся технологии организации информационного пространства начинают формировать запрос на специалистов с различными наборами управленческих компетенций. В резолюциях Давосского форума в 2016 году были названы 10 важнейших профессиональных навыков, которые будут востребованы к 2020 году, и половина из них относятся к различным аспектам управления людьми. Считается, что в течение жизни обычному человеку предстоит менять набор компетенций не менее 7 раз.

Мне думается, что 35 лет назад Владимир Константинович Тарасов знал, что разрабатывает систему для будущего, тогда казавшегося весьма отдаленным. Это доказывает и то, что понятие параорганизации для бизнеса впервые было описано в книге «Персонал-технология. Отбор и подготовка менеджеров» еще в 1989 году, а теперь уже 30 процентов компаний в мире строится по этому принципу.

Система социальных технологий Тарасова – это своеобразная «квантовая теория» управления социальными объектами. В ней элементарными частицами – субъектами и объектами управления – оказываются даже не люди, а их состояния – социальные роли и картины мира – на момент управления.

А еще есть принципы, приемы управления, стратегемы – это технологии перевода объектов управления в требуемое состояние. Трудно сказать за весь мир, но в русскоязычном пространстве Система



Тарасова – уникальный набор инструментов, которым можно решать любую управленческую задачу сегодня и в будущем. И Владимир Константинович постоянно пополняет этот набор технологиями для будущего.

Всегда будут люди, которые хотят управлять миром и пожелают владеть для этого всей Системой Тарасова, и сегодня у них появилась прекрасная возможность для освоения этой системы в виде онлайн-курса. Однако существенно бóльшим будет спрос на наборы компетенций для решения локальных повторяющихся управленческих задач. Для удовлетворения этого спроса нужны короткие, формирующие одно умение-компетенцию курсы.

Из Системы Тарасова можно строить любые тренинговые модули для любой управленческой компетенции, которая востребована сегодня или появится через несколько лет. Многие из учеников Владимира Константиновича сконцентрировались на переговорах, но и курсы прямых продаж, маркетинговых коммуникаций, деловых писем, управления проектами и даже такие специфические, как SMM, построенные на Системе Тарасова, могут быть эффективнее и полезнее других аналогов.

Лично я выбрал для себя специализацию «Принятие решений», поскольку занимаюсь этим с тех пор, как начал учиться на авиадиспетчера. На основе Системы Тарасова я построил несколько курсов для разной аудитории. Если Владимир Константинович позволит, начну тестировать формулу «Курс построен на Системе социальных технологий Тарасова».

В конце второй сессии обучения в 1987 году Владимир Константинович задал нам вопрос: «Как думаете, по кому будут судить о выпускниках Таллиннской школы менеджеров – по лучшим или по худшим?» Итогом рассуждений стала формула «Успех каждого – от успеха каждого».

Если мы работаем в Системе Тарасова, успех каждого из нас зависит от успеха Тарасова и успехов других игроков Системы. В частности, чем больше людей будут обучаться на онлайн-курсе Тарасова, тем

бóльшим будет интерес к другим курсам и тренингам по Системе Тарасова. Я считаю, что мы находимся на начальном этапе большой совместной работы в будущем. Нам понадобятся новые конференции для обсуждения составляющих нашего успеха, нашей внутренней саморегуляции. Нам не избежать обсуждения вопросов взаимного продвижения, возможности сочетания Системы Тарасова с другими теориями и методиками в одном курсе. Не исключено, что мы начнем искать механизмы выработки общих решений. Все это должно делаться не из желания состоять в какой-то общности, а именно из принципа достижения общего успеха.

Успех каждого – от успеха каждого.

# **Бизнес-лагерь для подростков как обучающая технология Таллиннской школы менеджеров**

**Олег Вислов**

В 1992 году я начал обучение в Таллиннской школе менеджеров, в 1997 году впервые принял участие в качестве слушателя во Бизнес-лагере для взрослых в Сокино (Саратовская область), который проводил Владимир Константинович Тарасов. В 2000 году участвовал в Бизнес-лагере в Лосево (под Санкт-Петербургом), находясь в команде организаторов.

После моего участия в качестве инструктора в нескольких Бизнес-лагерях как для взрослых, так и для подростков, после обучения в ТШМ на мастер-классах и семинарах, мы с Ларисой Давыдовой тоже организовали и провели наш первый Бизнес-лагерь для подростков.

Все, кто когда-либо участвовал в работе Бизнес-лагеря, отмечают, что время в Бизнес-лагере, с одной стороны, летит стремительно (часы летят как минуты), но с другой стороны, после окончания Бизнес-лагеря период его работы кажется значительно более длительным, чем он ощущался непосредственно во время его проведения. Именно поэтому многие участники говорят о том, что во время Бизнес-лагеря словно проживаешь отдельную жизнь.

Начало запуска Бизнес-лагеря – это начало рождения личных историй, выбор игровых имен и начало накопления имиджевого капитала в новом социуме. Участникам, с одной стороны, неважно, с каким социальным капиталом прошлого ты приехал в Бизнес-лагерь, а с другой стороны, им просто некогда в этом разбираться.

Серия игр при запуске подросткового Бизнес-лагеря позволяет участникам знакомиться друг с другом по-настоящему. «По-настоящему» – это значит, что участники вместо рассказов о себе предъявляют друг другу свои действия и поступки в игровых ситуациях, начинают демонстрировать определенное поведение, которое основывается на жизненных ценностях данного подростка. И в этом, пусть и условно игровом, пространстве можно увидеть подростков такими, какие они есть, с тем усвоенным багажом жизненных ценностей, которые они уже взяли на вооружение. (Надо сказать сразу, что все используемые при проведении Бизнес-лагеря игры – авторские разработки Владимира Тарасова, за исключением спортивных игр, разумеется).

И уже буквально с первых часов жизни в Бизнес-лагере подростки, прежде не знакомые друг с другом, выявляют лидеров общественного мнения и имеют возможность примкнуть к тем или иным группам. Ценности не декларируются и не оформляются в виде каких-то текстов, этот процесс происходит путем совершения каждым участником определенных поступков в сложных жизненных ситуациях, которые создаются набором игр.

Таким образом, игры в самом начале затрагивают глубинные, жизненные ценности конкретного подростка, и это задевает его амбиции. Созданная таким образом реальность и пространство дают подростку понимание того, что здесь, с одной стороны, играют, а с другой стороны, живут. Именно понимание того, что в игре живут, позволяет подросткам выделять из сообщества, условно говоря, «своих» и «чужих» – понимание того, что за игровым поведением того или иного участника стоит нечто большее, чем просто игра. С другой стороны, именно игровой режим проживания конфликтных ситуаций между участниками обучает подростков относиться к жизни без излишней категоричности. Так как подросткам свойственно деление реальности на «черное» и «белое», практика проживания конфликтов в игровой форме помогает увидеть «цвета» и «оттенки» той или иной ситуации, осознать ее «многослойность».

Всегда возникает вопрос о том, кто именно дает оценку твоим поступкам, насколько он является для тебя авторитетом и примером для подражания. Автор концепции Бизнес-лагеря предусмотрел и это: с одной стороны, оценку дают сами подростки, непосредственно реагируя на те или иные наиболее яркие поступки других участников; кроме того, есть технология обратной связи от подросткового «социума» в адрес конкретного участника. Каждый участник Бизнес-лагеря может оценить другого участника анонимно, послав ему письмо определенного цвета, означающее конкретную черту характера, которая проявилась в той или иной ситуации, причем эта технология подмечает и положительные, и отрицательные черты характера. Она позволяет подросткам лучше понимать оценку своих действий со стороны своего «социума». И, конечно же, наиболее интенсивно оцениваются самые активные участники, которые очень быстро понимают, что социум – очень сложное образование, и чтобы быть в нем успешным, надо уметь учитывать интересы максимально большого количества участников.

Кроме того, такая технология оценки твоих действий социумом помогает выявить и публично представить участников Бизнес-лагеря, имидж которых позволяет назвать их положительными героями. На мой взгляд, это, несомненно, одна из важнейших деталей в обучающей технологии Бизнес-лагеря. Дело в том, что в игровой реальности большинство участников оказываются в состоянии стресса, дефицита времени и информации, и это побуждает их совершать поступки, которые представляются им очевидными и ясными. Но, начиная действовать, каждый из них сталкивается с интересами других участников, и в результате возникает процесс, который Владимир Константинович Тарасов называет управленческой борьбой. Одной из наибольших ценностей в управленческой борьбе является адекватная картина мира. Конечно, в играх, которые проходят в самом начале, есть победители, но подавляющее число участников оказываются проигравшими, и они начинают понимать, что с их картиной мира что-то не так!

И тут необходимо остановиться на той роли, которую играют ведущие подросткового Бизнес-лагеря. В пространстве Бизнес-лагеря есть

место для разбора событий прошедшего дня и ответов на вопросы. И чем больше событий произошло накануне, тем лучше, тем богаче материал, на котором и строится система обучения. Во время этой теоретической части, которая обычно длится 1,5–2 часа, ведущие делятся своей картиной мира. Уже на первом таком занятии можно сказать, получилось ли у ведущего стать авторитетом для этого коллектива подростков. Стать для подростков авторитетом – всегда вызов для ведущего Бизнес-лагеря: вы можете быть отличным игротехником, но при этом не стать для подростков Учителем. И тогда теоретические занятия превращаются в обычные уроки, когда преподаватель говорит, а ученики молча слушают. Именно здесь, на мой взгляд, и проходит граница между настоящим Бизнес-лагерем и простым набором игр для подростков.

Критерием состоявшегося Бизнес-лагеря является количество подростков, у которых произошло расширение персональной зоны ближайшего развития. Такой подросток делает подлинные открытия, осознавая, как на самом деле устроено общество. Когда он понимает, что пространство Бизнес-лагеря дает ему такую возможность, он задает вопросы и стремится снова попасть в Бизнес-лагерь. Но для того, чтобы подросток начал задавать «взрослые» вопросы, его нужно погрузить во взрослую жизнь. Как это сделать буквально за считанные часы? Напомню, что наши Бизнес-лагеря для подростков длятся всего 6 дней.

Для этого автор технологии Бизнес-лагеря Владимир Константинович Тарасов построил особую технологию создания игрового государства слушателей, которую пытаются воссоздавать во многих детских лагерях. Но государство слушателей не может быть создано в пустоте, для этого нужен какой-то фундамент. Им служит государство организаторов, которое необходимо, чтобы было рождено и расцвело государство слушателей.

Подлинной находкой Владимира Константиновича Тарасова являются технологии, которые побуждают участников Бизнес-лагеря трудиться и создавать материальные ценности. Дело в том, что участникам Бизнес-лагеря необходимо питаться, а еда стоит денег, которые можно

заработать, если ты участвуешь в производстве материальных ценностей. Это «виртуальное», так называемое «игровое питание», которое стоит денег и которое необходимо произвести (сварить оптовые порции), используя кастрюли, электричество и определенные ингредиенты (молоко, брюкву, морковь и т. п.). Такое «игровое питание» требуется каждому участнику лагеря ежедневно, чтобы иметь право прожить следующий игровой цикл, находясь в активной позиции. Если участник не способен обеспечить себя «питанием», по условиям игры он признается заболевшим, помещается в игровую больницу и не может принимать активное участие в следующем производственном цикле. В этот момент в работу включаются социальные службы государства слушателей, которые пытаются помочь оказавшемуся в затруднительном положении участнику.

Именно наличие «игрового питания» и производства материальных ценностей, которые позволяют государству слушателей зарабатывать доходы, отличают Бизнес-лагеря Таллиннской школы менеджеров от Бизнес-лагерей ее подражателей, выпускающих игровую валюту без соответствующего обеспечения. В итоге у последних игровая валюта обесценивается и не имеет реального экономического смысла.

Грамотное прогнозирование производительности государства слушателей позволяет организаторам Бизнес-лагеря проводить на заключительном этапе работы Бизнес-лагеря аукцион, на котором виртуальная игровая валюта слушателей имеет возможность превратиться в реальные призы в виде ценных вещей, которые имеют реальную стоимость (книги, футболки и т. п.). Таким образом, «игровое питание» и производство материальных ценностей в Бизнес-лагере открывают совершенно новые возможности для внедрения в оборот Бизнес-лагеря реальных валют конкретных государств.

Для формирования органов власти государства слушателей проводятся выборы в исполнительную, законодательную и судебную власть. У каждого из слушателей в качестве раздаточного материала имеется Конституция игрового государства, в статьях которой изложены основные принципы функционирования государства слушателей.

С самого первого собрания участникам Бизнес-лагеря объясняется, что они будут жить в своем государстве, которое будет функционировать наподобие реального государства. А это значит, что в государстве будут органы власти, и гражданам необходимо платить налоги и питаться. Каждый участник Бизнес-лагеря понимает, что ему придется найти свое место в социуме, и затем, осознанно или не очень, выстраивает свою игровую судьбу.

Что это значит? Это значит, что участник принимает решение, какую позицию в социуме он займет: будет участвовать в политической борьбе или станет простым госслужащим, пойдет работать в правительство или попробует свои силы в качестве предпринимателя (последнее возможно благодаря наличию торговых отношений между государством слушателей и государством организаторов).

Таким образом, уже во второй день мы имеем в Бизнес-лагере как минимум два государства: государство организаторов и государство слушателей, в котором есть президент, правительство, суд, государственная дума, банки, производственные и транспортные компании, налоговая служба, полиция и многое другое. Подростки осваивают такие понятия, как бюджет государства, налоги, акции, собрание акционеров, дивиденды и так далее.

Как я уже говорил, каждый подросток уже во второй день Бизнес-лагеря занимает в государстве слушателей какую-то позицию. Если это выборная должность, то ему надо поучаствовать в политической борьбе, то есть заявить свою кандидатуру на выборную должность, подготовить и произнести предвыборную речь, поучаствовать в дебатах, возможно, заключить союзы и альянсы с другими игроками на политическом поле.

Если подросток занял позицию предпринимателя, значит, он собрал команду (будущее акционерное общество), сумел объединить личные капиталы участников и успешно поучаствовал в аукционе, во время которого разыгрываются лицензии, дающие право на занятие предпринимательской деятельностью. Участие в аукционе предполагает, что участники вкладывают свою ранее заработанную игровую валюту в некие будущие возможности.



И, наконец, подросток может просто занять позицию наемного сотрудника либо в государственной организации, либо в бизнесе. Это значит, что у него появится непосредственный начальник и некие, пусть пока и не прописанные должностные обязанности.

Все участники Бизнес-лагеря по умолчанию занимают позицию граждан игрового государства слушателей. Они понимают, что должны как-то зарабатывать себе на прожиточный минимум, так как в государстве, как и в реальной жизни, существуют расходы: прежде всего, это налоги и «питание».

Государство и граждане начинают функционировать и жить, так как живут государство и его граждане в реальной жизни. В Бизнес-лагере есть определенное время, когда бизнес-организации слушателей могут запустить производственный процесс по созданию материальных ценностей, которые в рамках договорных внешнеэкономических отношений за игровую валюту закупает государство организаторов. В это время в Бизнес-лагере разворачиваются все атрибуты современного государства: границы, таможня, транспортные потоки, производство.

В подростковом Бизнес-лагере принимают участие слушатели в возрасте от 12 до 17 лет. Очевидно, что проведение подростковых лагерей отличается от проведения взрослых. Прежде всего отличие заключается в знаниях участников о функционировании общества. Ведущие лагеря должны уметь оперативно выявлять этот дефицит знаний у подростков и «закрывать» его путем введения новых для подростков понятий во время теоретической части.

По мере перемены видов деятельности в государстве слушателей начинают выполнять свои обязанности должностные лица. Банкиры кредитуют директоров бизнес-организаций, директора бизнес-организаций делают некие расчеты (условно их можно назвать бизнес-планами), руководители договариваются со своими подчиненными о заработной плате, министерство финансов и министерство экономики пытаются получить данные от директоров, чтобы подготовить бюджет государства, организации, обеспечивающие граждан государства «игровым питанием», занимаются производством супа, граждане в

рознице покупают необходимые им порции супа, налоговый департамент собирает налоги и так далее.

Надо сказать, что каждый участник Бизнес-лагеря получает вкладыш в бейдж с названием должности, которую он занимает на данный момент. Конкретный участник Бизнес-лагеря, находящийся на определенной должности, сталкивается с решением определенных задач, у него появляются вопросы и требования-запросы к другим должностным лицам. Так вот, одна из ключевых компетенций ведущего Бизнес-лагеря – вводить в смысловое и понятийное пространство участников такие понятия и смыслы, которые востребованы именно в данный момент времени. Дело в том, что между гражданами игрового государства возникают различного рода ситуации, конфликты, и некоторые из них разрешаются принятием управленческих решений. Таким образом, в государстве слушателей возникают и кристаллизуются центры принятия решений. Эти центры могут совпадать с реальной структурой государства, а могут существенным образом отличаться. Видеть эти центры принятия управленческих решений (ЦПУР) – одна из важнейших компетенций ведущего Бизнес-лагеря.

В процессе функционирования государства слушателей могут возникать (и постоянно возникают) затруднения: игра как бы тормозит или буксует. Компетентный ведущий должен уметь и быть способным, общаясь с различными должностными лицами государства слушателей, определять ключевые проблемы, с которыми столкнулось то или иное должностное лицо. В этот момент и происходит «точечное» обучение конкретного участника Бизнес-лагеря. Так как он находится в проблемной зоне решения стоящей перед ним задачи, то прежде всего он с благодарностью отнесется к разговору с любым лицом, которое продемонстрирует понимание его затруднений. И ведущий должен уметь содержательно и точно общаться с любым должностным лицом государства слушателей, какой бы пост это лицо ни занимало, от полицейского до президента. Надо уметь в режиме серьезного дефицита времени так построить разговор, чтобы у этого слушателя Бизнес-лагеря, занимающего определенную должность, возникла ясность относительно его действий в сложившейся ситуации.

Какой путь здесь выбрать, зависит от арсенала навыков самого ведущего и от персональных особенностей обучаемого. Это могут быть наводящие вопросы, советы подумать о том, как подобная ситуация обычно решается в жизни; в этот момент очень важно понять, дефицит каких именно знаний испытывает участник Бизнес-лагеря, занимая ту или иную должность. Одна из наиболее предпочтительных форм общения ведущего с участником Бизнес-лагеря – общение с ним как с коллегой. Например, можно рассказать историю о том, как ведущий однажды тоже оказался в подобной ситуации в одном из Бизнес-лагерей, и получил совет поступить так-то, учитывая то-то и то-то. Очень часто такое общение происходит в присутствии других участников Бизнес-лагеря, поэтому очень важно помнить о «сохранении лица» того должностного лица, с которым общается ведущий. Это ни в коем случае не должен быть разговор «сверху вниз»; нужно уметь разговаривать как минимум на равных, а как максимум – с подчеркнутым уважением.

Само пространство Бизнес-лагеря помогает и наказывает за ошибки, допускаемые ведущим. Так, рядовой пограничник, исходя из своих личных мотивов, может не пустить ведущего на территорию государства слушателей, даже если ведущий в этот момент находится в роли президента государства организаторов. (Чтобы адекватно проводить обучение участников Бизнес-лагеря, ведущий должен уметь занимать различные роли.)

Таким образом, при общении с участниками Бизнес-лагеря во время активной фазы игры, с одной стороны происходит точечное обучение конкретного должностного лица, а с другой стороны выполняется диагностика проблемных зон – то есть выясняется, каких знаний и навыков не хватает, например, участникам акционерного общества, чтобы разрешить конкретную ситуацию. И тогда ведущий Бизнес-лагеря во время теоретической части предметно, по ситуации, сложившейся в Бизнес-лагере, вводит необходимые понятия, связанные с функционированием акционерного общества: акции, собрание акционеров, дивиденды, выборы и назначение генерального директора, финансовый отчет акционерного общества, независимый аудит.

Слушатели Бизнес-лагеря, заняв определенные социальные роли, начинают жить интересами этих ролей, понимают их возможности и ограничения. Можно даже сказать, что участник успевает понять ключевые особенности образа жизни в той роли, которую он занимает. Побывав в одном Бизнес-лагере, прожив одну игровую жизнь или судьбу, участник понимает, что можно ставить перед собой новые задачи с точки зрения приближения к ролям – центрам принятия управленческих решений. Участнику Бизнес-лагеря становится понятно, что жизненный успех в социуме напрямую зависит от его управленческого, профессионального и, если хотите, этического мастерства, что этому мастерству можно и нужно учиться, что стоит присматриваться к окружающим и к их поступкам. Поэтому многие участники вновь и вновь приезжают в Бизнес-лагерь и пытаются расширить свою зону ближайшего развития, занимая более активные жизненные позиции и стремясь приблизиться к позиции положительного героя – участника, который входит в центр принятия управленческих решений государства слушателей и к которому нет никаких претензий с точки зрения его поступков.

# **Технологии Таллиннской школы менеджеров как наука познания времени и пространства**

**Дмитрий Удалов, д.э.н., профессор**

*Саратовский Социально-экономический институт, РЭУ им Г. В.  
Плеханова*

Совокупность управленческих технологий Таллиннской школы менеджеров (ТШМ) представляет собой учение, науку о выборе наиболее эффективных способов достижения управленческих целей путем рационального использования ограниченного управленческого потенциала. Предметом этой науки является поведение и деятельность менеджеров в условиях определенной системы управления и противоречие между ограниченным характером управленческого поведения менеджера и неограниченными возможностями его человеческого потенциала.

Так как предметом управленческой теории ТШМ являются отношения между людьми в процессе управления производством, распределением, обменом и потреблением материальных благ и услуг, а также построения технологии жизни, то можно выделить несколько задач учения: это, прежде всего, нахождение рациональных сочетаний умений и навыков менеджеров для достижения максимального или приемлемого результата. Вторая задача управленческого учения ТШМ – практическая (рекомендательная): на основе управленческих «знаниевых» активов дать рекомендации к действиям для реализации поставленных целей на микроуровне (персональное управленческое

искусство, навыки управления) и макроуровне (управление фирмой, бизнесом, государством) в реальном и виртуальном пространстве.

Функции управленческого учения ТШМ:

1. Теоретическая: изучает и объясняет события и явления, происходящие в процессе управления людьми, создает теоретическую основу для поддержания равновесия модели «Принципал – агент».
2. Мироззренческая: формирует системную, целостную картину мира, дает точку опоры для поддержания образа положительного героя.
3. Критическая (практическая): на основе изучения закономерностей управленческого поведения менеджеров вырабатывает механизмы, технологии управления, его структуру, иерархию и целесообразность управленческой деятельности.
4. Методологическая: выступает в качестве теоретического фундамента для достижения карьерного роста, построения гармоничных отношений в семье, бизнесе и государственном управлении, является основой для изучения ряда других дисциплин, структурирует применение управленческих приемов в многомерной матрице «Захват – прием – фиксация».
5. Прогностическая: формирует «зоны ближайшего развития» как отдельных менеджеров и фирм, так и государства (общества) в целом.
6. Образовательная: формирует у менеджеров управленческую культуру, логику принятия решений, этику поведения, эстетику искусства управленческой борьбы.

В технологиях ТШМ применяется широкий набор методов научного познания, и в первую очередь это методы формальной логики – анализ и синтез. Применение методов индукции и дедукции, сравнения и аналогии, выдвижение гипотез и парадигм делает технологии ТШМ

применимыми во многих областях человеческой деятельности. Особое место в технологиях ТШМ занимает метод моделирования, позволяющий пройти сложный путь от теории к практике.

Таким образом, изучение и применение на практике технологий ТШМ – это область человеческой деятельности, направленная на выработку и систематизацию объективных знаний об управлении людьми, создании и развитии бизнеса, совершенствовании государственного управления и развитии общества. Основой разработки и применения технологий ТШМ, научной деятельности школы является эмпирический подход, практика, сбор фактов, разбор управленческих ситуаций, их постоянное обновление и систематизация, критический анализ, переработка исторического материала и на этой основе синтез новых знаний, которые позволяют построить причинно-следственные связи с конечной целью прогнозирования и построения управленческих моделей. Учение ТШМ обладает собственной идеологией «изменения мира к лучшему», использует собственный понятийный и категориальный аппарат, развивает общественные институты поддержки.

Технологии ТШМ являются ярким дополнением и развитием таких направлений экономической науки, как институциональная теория фирмы, теория контрактов, инновационная экономика, экономическая безопасность, менеджмент, управление проектами, поведенческая экономика, организация труда. Социальные эксперименты, опыты, тренинги и Бизнес-лагеря Таллиннской школы менеджеров дают участникам широкий арсенал практических управленческих навыков, создают почву для поиска новых жизненных целей людьми разных возрастов и профессий.

Технологии ТШМ отличаются от других управленческих технологий такими характеристиками как стратегичность, последовательность, компактность, воспроизводимость, запоминаемость. Результатом применения технологий ТШМ является успех, достижение цели, самореализация в творческом процессе многих тысяч менеджеров разных стран. Теоретическим фундаментом управленческого учения ТШМ являются творчески переработанные и адаптированные к

современной эпохе работы Фредерика Тейлора, Генри Форда, Никколо Макиавелли, Сунь-Цзы и Конфуция.

Совокупность людей, занимающихся изучением и развитием технологий ТШМ, фактически составляет научное сообщество, и если «официальная» наука есть «удовлетворение собственной любознательности за государственный счет», то научное сообщество Таллиннской школы менеджеров удовлетворяет собственную управленческую любознательность исключительно за свои деньги (в крайнем случае – за счет своих фирм), и как истинные ученые, эти люди постоянно, с отвагой и самопожертвованием ставят управленческие опыты на себе, экспериментируют на собственных подчиненных и начальниках.

Сегодня сообщество Таллиннской школы менеджеров представляет собой сложную самоорганизующуюся систему, в которой действуют и отдельные герои, и общественные организации, и специализированные фирмы, и неформальные группы. Отличительной чертой научного сообщества ТШМ является повышенная степень признания авторитета, достигнутого управленческими успехами в освоении технологий ТШМ в стандартах и ценностях учения. Важнейшей задачей менеджерского сообщества ТШМ является генерация новых идей и теорий, обеспечивающих развитие и распространение управленческих знаний и технологий ТШМ, а также поддержка системы подготовки новых участников школы.

Технологии ТШМ позволяют исследователям жизни осуществлять осмысленную деятельность по построению объективной картины мира во времени и пространстве, опираясь на систему профессиональных менеджерских ценностей учения ТШМ. Одна из идей, пропагандируемых ТШМ, – ценность «горизонтальной карьеры», – формирует вектор освоения жизненного пространства человека, идею бесконечности профессионального и личностного самосовершенствования.

Пространственный вектор саморазвития личности технологии ТШМ дополняют другим качественным уровнем ценности «управления из любой точки». Данный управленческий принцип сравним с



физическим явлением «квантового перехода», когда квантовая система атома скачкообразно переходит из одного энергетического состояния в другое, – подобным же образом и количественное практическое применение управленческих навыков переходит в качество управления.

Освоение и применение технологий «горизонтальной карьеры» и «управления из любой точки» предоставляет возможность «квантового» управленческого перехода в вертикальной иерархии, помогает продвижению по ступеням карьерной лестницы, создает двумерное горизонтально-вертикальное пространство развития.

Технологии ТШМ – например, Бизнес-лагеря, обеспечивающие реализацию ценности Большой цели (цели, находящейся за пределами собственной жизни), – формируют временной вектор развития. Поставленная Большая цель структурирует время жизни на деятельность, связанную с достижением цели, и на время, «потраченное впустую». Временной вектор технологий достижения Большой цели направлен в будущее, позволяет человеку «остаться жить» в созданном им деле, бизнесе, технологиях.

Технологии ТШМ, обеспечивающие постижение ценности «Радость неудачи», прежде всего тренинг «Управленческий поединок», направляют временной вектор развития управленческих навыков в прошлое, где объективные и субъективные исследования предпосылок проигрыша, промахов, неудач формируют информационное поле для проведения самостоятельной «работы над ошибками» либо для анализа произошедшей ситуации с помощью судейских комментариев или заключения экспертов.

Таким образом, освоение комплекса технологий ТШМ позволяет создать пространственно-временной континуум жизни – как отдельного индивида, так и более сложных систем (фирм, государства). Одним из первых шагов в построении пространственно-временной модели развития по технологиям ТШМ является выбор точки отсчета измерений, точки начала координат. В случае признания индивидуумом ценностей «развитого капитализма» точка отсчета имеет внешнее расположение и обеспечивает обратную связь с

окружающим социумом в координатах ценностей «власть – деньги». Если же ценности участника эксперимента познания жизни имеют другую природу, то модель из плоскостной преобразуется в объемную, за счет введения координаты имиджа участника, а точка отсчета располагается внутри неформальной группы с теми же жизненными ценностями.

Подводя итоги вышесказанного, можно отметить, что совокупность технологий ТШМ является наукой познания, формирования объективных знаний о времени жизни человека и его жизненном пространстве, наукой об отношениях между людьми, вовлеченными в управленческие процессы. Технологии ТШМ создают пространственно-временную модель развития и выступают связующим звеном между управленческими моделями в пирамиде потребностей Маслоу и пирамиде ценностей в теории спиральной динамики К. Грейвза.

Технологии ТШМ позволяют нарастить на скелет упрощенной модели управления – администрирования с помощью «кну́та» и «пря́ника» – плоть, квинтэссенцию лидерства, управления по целям и ценностям, с применением мастерства переговорщика, владеющего искусством управленческой борьбы.

# Управленческий эксперимент по созданию компании мечты длиной в восемь лет

**Сергей Капустин**

*Руководитель компании «СТА Логистик», ученик В. К. Тарасова с 2007 года*

Судьба подарила мне возможность лично учиться у Владимира Константиновича на протяжении восьми лет. С появлением технологий онлайн-обучения Владимира Тарасова все мои коллеги-руководители без исключения проходят 10-месячный онлайн-курс Таллиннской школы менеджеров. Мы вместе делаем дело, построенное на прочном фундаменте ценностей и технологий Таллиннской школы менеджеров. Я хочу рассказать о том, как менялась деловая и социальная действительность в нашей компании благодаря практике применения технологий Таллиннской школы менеджеров и экспериментирования с ними.

Впервые я оказался на встрече с Владимиром Константиновичем в Киеве в 2007 году. Я приехал туда с ощущением, что встречаюсь с легендарным человеком. Так оно и было. Я, естественно, до этого где-то учился, у меня уже был опыт бизнеса за плечами, был опыт ошибок и удач. Именно после этой встречи в 2007 году я начал относиться к управлению как к отдельной профессии, именно с этого времени начинается новая веха в истории развития нашей компании и моем личном развитии. Мне очень повезло потому, что я попал именно на тренинг «Персональное управленческое искусство». Это тренинг начинается с представления 12 ценностей Таллиннской школы

менеджеров. Для меня это было большим откровением – как можно в краткой, лаконичной форме изложить и определить «систему координат» взаимодействия с коллегами по работе. Я уехал с этого тренинга с четким пониманием того, что мне нужно поделиться этими ценностями с моими коллегами, в первую очередь с управленцами нашей компании. Девять из этих двенадцати ценностей хорошо прижились, однозначно понимаются и являются неким фундаментом, основой единения руководителей нашей компании.

### *Говори себе правду*

Мы воспитывались в среде, где нас учили не всегда говорить себе правду. Нас учили быть тактичными. Возможность исключить такт по отношению к самому себе нами очень часто не используется. Лишь столкнувшись с последствиями отказа от честности перед самим собой, начинаешь работать с этой ценностью. Учиться искусству говорить себе правду очень важно во взаимоотношениях и коммуникациях с другими людьми.

Очень часто мы заблуждаемся, и поэтому крайне важно помочь другому человеку, который тебе небезразличен, сказать себе правду и определить те ошибочные стороны, на которых он строит свои умозаключения. Если бы это не прозвучало из уст Тарасова, не знаю, поверили бы мы в это вообще.

### *Радуйся неудаче больше, чем удаче.*

Зачастую мы неадекватно относимся к своим поражениям и приписываем себе заслуги в случайных победах. Но когда мы стали

смотреть на каждую нашу неудачу как на урок, когда мы начали «работать над ошибками», чтобы двигаться дальше, мы принялись более осознанно строить бизнес-процедуры в компании. Это стало основанием для внедрения новой технологии накопления знаний: мы фиксируем все случаи, связанные с деятельностью компании, когда мы потеряли деньги, делового партнера или свой авторитет. У нас есть специальная база знаний, где мы описываем все свои неудачи и фиксируем рекомендации, как можно было бы их избежать, – либо, если избежать подобного развития событий не удастся, как минимизировать его негативные последствия для компании. Все новички, входящие в компанию, обязаны ознакомиться с этой базой и знать историю неудач компании, как и все ее сотрудники. Мы заплатили за каждую неудачу свою цену, и если затем не проделать определенную «работу над ошибками» и не зафиксировать извлеченные нами уроки, то те возможности, которые открывают для нас неудачи, не будут использованы в полной мере.

### ***Поступай не «потому что», а «для того, чтобы»***

К сожалению, мы очень часто ведем себя эмоционально, а не рационально, и не думаем о последствиях нашего неуправляемого поведения. Нам стало гораздо проще вырабатывать управленческие решения, когда мы стали думать по принципу «Для того, чтобы», то есть начали ставить во главу угла целесообразность нашего поведения вместо того, чтобы руководствоваться эмоциями и позволять себе спонтанные реакции.

### ***Быть, а не казаться***

Очень часто управленческие решения принимаются на основе «имиджа». Имидж – это «казаться», а не «быть». Стремиться «быть» невозможно без умения говорить себе правду, ибо без него никогда не поймешь, каков ты есть на самом деле; лишь после этого человек может построить адекватную модель собственного развития. Эти ценности разделяют все управленцы нашей компании.

### ***Обходись без жалоб и просьб***

Все мы прекрасно понимаем, что позиция жалующегося уместна лишь в одной ситуации – если ты жалуешься на самого себя как профессиональный менеджер. Такие жалобы уместны, если ты даешь себе адекватную оценку и пытаешься исправить ситуацию. Ли Якокка говорил своим сотрудникам: «Не приходите ко мне дважды с объяснением одной и той же проблемы, которая вас ко мне привела».

### ***Сила – в безразличии***

Безразличие в данном случае заключается не в том, что все становится нам безразличным, а в нашей внутренней готовности к развитию событий по разным сценариям. Когда мы к этому готовы и построили несколько сценариев, мы чувствуем себя безразличными потому, что знаем, что делать с любым результатом, который получим. Такое безразличие делает команду управленцев более сильной.

### ***Делай не человеку лучше, а человека лучше***

В нашей компании мы понимаем: все то, что мы делаем, управляя людьми, направлено не только на достижение заданных результатов. Наша социальная ответственность заключается в том, чтобы люди, с которыми мы контактируем, становились лучше после каждого контакта с нами. Задача делать человека лучше – воспитательная, долгосрочная и значительная цель, которой, по нашему мнению, обязательно должны руководствоваться менеджеры компании при взаимодействии с сотрудниками. Мы видим в каждом сотруднике не только ресурс – мы видим человека, который является частью нашего общества. Если мы хотим, чтобы общество было лучше, мы должны сделать лучше этого человека. Это наша прямая обязанность.

### ***Выбирая путь, думай, кто по нему пойдет***

Для иллюстрации этого принципа я приведу в пример одну свою ошибку. Один из семинаров Владимира Константиновича Тарасова, который я посетил, был посвящен использованию наследия великого итальянского мыслителя Макиавелли в управлении. Вдохновленный, я пытался поделиться полученными знаниями с другими, но это оказалось не совсем уместным потому, что подобные вещи не воспринимаются другими людьми, если они не занимают позицию первого лица.

### ***Хорошее дело должно быть рентабельным***

Вроде бы понятно, что мы должны сделать свой бизнес прибыльным, выгодным. Однако есть одна тонкость. Если хорошее дело не будет

рентабельным, оно «загнется» и прекратит свое существование, а это означает, что оно проиграло борьбу другим делам – может быть, плохим. Это также означает, что такое дело было недостаточно хорошим, ибо действительно хорошее дело потому-то и хорошее, что оно в состоянии противостоять нехорошим делам – оно имеет ресурс, чтобы за себя постоять. Поэтому, делая какое-то дело, мы должны помнить, что необходимо позаботиться о его рентабельности, о его эффективности.

Мы также познакомились с правильной системой координат при принятии управленческих решений: ось дела, ось отношений и ось авторитета. Мы поняли, что не бывает правильного управленческого решения без продвижения по каждой из осей. Продвижение по каждой из осей будет давать нам возможность выйти на правильное решение, а значит, возникла ценность или цель: выработать в команде экологичные решения – такие, которые не просто продвигают конкретную ситуацию, а учитывают продвижение по всем осям координат. Это очень тяжелая задача, но без этого долгосрочный успех невозможен.

Благодаря Таллиннской школе менеджеров мы познакомились с наследием китайского стратега Сунь Цзы и интерпретацией его трактата «Искусство войны» для управленцев. «Не завоевав сердце (подчиненного), нельзя наказывать, а завоевав – нельзя не наказывать», «Руководитель – как солнце: отдались – холодно, приблизишься – горячо», «Победа зависит от тебя и твоего противника. Непобедимость – только от тебя самого» – все эти принципы, будучи осмысленными, вооружают управленца правильным мировоззрением, помогают понять, что именно ты делаешь, как ты это делаешь и ради чего это делаешь. Это позволяет сфокусироваться на генерации нужных управленческих решений.

Благодаря Таллиннской школе менеджеров мы поняли, что все наши отношения делятся на две категории: отношения мира и войны, сотрудничества и борьбы. Границы между этими двумя значимыми категориями отношений проходят по линии обмана. Способность распознавать то, в каких именно отношениях мы находимся с



конкретным человеком, определяет наше моральное право применять или не применять обман. В одном случае он целесообразен и морален, в другом – недопустим. Так, в нашей компании запрещено создавать у клиента неадекватное представление о действительности и пытаться формировать у него ложные ожидания.

На одном из семинаров Владимир Константинович Тарасов обратился к аудитории с вопросом: а что вы накапливаете в своем бизнесе? Что именно? Деньги? Недвижимость? Что-то еще? Отвечая на этот вопрос, мы поняли, что хотим накапливать технологии, которые умнее своих исполнителей. Компанию нужно делать независимой от любого из ее участников. Ни один работник не должен влиять на судьбу компании. На нее должна влиять технология, которой владеет компания. Если из компании уходит сотрудник, менеджмент занимается замещением этой вакансии. Новый человек встраивается в работу, обучается, доводится до квалификации и мотивации необходимого уровня. Поэтому мы поставили перед собой задачу быть технологичной компанией, которая не зависит от поведения и эмоциональных реакций конкретных сотрудников. Это очень длинный путь, который менеджеры на старте бизнеса часто игнорируют.

В 2010 году я посетил мастер-класс Владимира Константиновича Тарасова по экспресс-поединкам. Там был задан вопрос: что на текущем этапе важно для компании, которая хочет добиться признания не только на локальном уровне, но и на мировом? Владимир Константинович ответил, что в такой компании руководители должны думать о внедрении технологии управления качеством на уровне лучших мировых практик и стандартов для того продукта, которым компания занимается. После этого мы начали строить новую технологию; итогом стало построение комиссии по качеству. Мы создали специальный орган, состоящий из управленцев, который собирается один раз в квартал. Он рассматривает все случаи, в которых клиент остался недоволен нашим сервисом. Мы разбираем эти случаи и добираемся до всех первопричин каждой конкретной ситуации. Теперь у нас есть правило: мы не платим бонус тем сотрудникам, которые обслужили клиента, но оставили его неудовлетворенным. Это правило мы реализовали на уровне политики

компании и корпоративной культуры. Сегодня эта комиссия разбирает не так много случаев – 5–6 в квартал. Само понимание любым сотрудником компании того факта, что на уровне топ-менеджмента существует ценность удовлетворенности клиента, повышает степень личной ответственности каждого. Мы прекрасно помним об особенностях многих людей с каждым актом деятельности давать еще более худший результат. Именно поэтому в компании должна быть долгосрочная технология контроля действий сотрудников и ухудшения результата.

Мы считаем, что инвестиции в отбор персонала гораздо рентабельнее внедрения систем мотивации. Мы отбираем тех людей, ценности которых соответствуют ценностям нашей компании. Приведу несколько цифр. Для найма 12 сотрудников, отвечающих за работу с клиентами, мы провели 1707 телефонных интервью, провели собеседования с 415 кандидатами, из которых 148 человек защитили техническое задание, 28 прошли финальное собеседование и лишь 12 теперь работают у нас в компании. Это необходимо для того, чтобы, приходя на работу, чувствовать себя в атмосфере единомышленников.

В 2012 году все управленцы нашей компании участвовали в Бизнес-лагере по технологии Владимира Константиновича Тарасова. Мы прожили еще одну жизнь и позволили себе поэкспериментировать. Мы стали с большим доверием относиться к друг другу. Мы работаем вместе уже многие годы и надеемся, что крепость этих связей и понимание на ценностном уровне будет расти.

В 2013 году я попал на семинар Владимира Константиновича Тарасова «Управление по Форду», проводившийся впервые. Генри Форд прославился тем, что впервые внедрил конвейерную схему организации производственных процессов для изготовления технически сложной продукции. Мы же пошли дальше и реализовали у себя в компании подобную схему в международном масштабе. Мы формируем штатную инфраструктуру наших офисов в Москве, Минске, Санкт-Петербурге, Вильнюсе, Казани и Владивостоке, исходя из потребности набора специалистов, которые работают в единой информационной системе, на основе единой платформы. Сегодня

благодаря этой схеме работы мы до некоторой степени независимы от событий, происходящих на разных рынках.

Основные проблемы русского менеджмента – это делегирование и внимание к мелочам. Об этом очень хорошо пишет Владимир Константинович в моей любимой книге – «Русские уроки японских коанов». Зная об этом, мы внедрили систему ключевых показателей эффективности (KPI), и сейчас имеем более 500 показателей, которые оцениваются и анализируются в режиме онлайн. Мы понимаем, что реагировать на случившийся факт уже поздно – необходимо реагировать на прогноз. За последние 6–7 лет эта система в нашей компании активно развивалась; она позволяет менеджменту управлять процессами по точкам контроля.

Делегируя, приходится оставлять сотрудникам право на ошибку (но не право на рецидив). Нельзя бояться делегировать подчиненным те или иные задания – это сдерживает их рост. Однако нужно признать их право на ошибку. В бюджете компании должна быть заложена цена ошибки – но, естественно, не цена ее повторения. Компания обязана позаботиться о том, чтобы рецидивов не происходило.

В трансляции ценностей управленческой команды сотрудникам нам помогли технологии управленческих поединков и деловых игр. Как только нам удалось сформировать общие ценности со всеми управленцами, они сели в судейские коллегии и тем самым начали задавать сотрудникам компании ценности поведения – ценности, на которые мы обращаем внимание не в рабочей атмосфере, а в имитационной. Раз в квартал мы проводим либо управленческие поединки, либо деловые игры, основанные на технологиях Таллиннской школы менеджеров; они дают нам адекватную связь простых сотрудников с топ-менеджментом. Благодаря тому, что мы уже давно используем эти технологии, «экологичность» поведения наших сотрудников, даже впервые участвующих в управленческих поединках, существенно возросла: все меньше и меньше людей ведут себя нервозно, эмоционально.

Мы научились у Владимира Константиновича Тарасова тому, что отношение к жизни бывает страдательным и экспериментальным. У

нас есть право сказать, что «все плохо», либо искать новые и нестандартные подходы к решению различных ситуаций. У нас есть технология управления по целям, и раз в месяц мы встречаемся с менеджментом компании, определяя проектные задачи: на что мы будем тратить свое время в течение месяца. Каждый месяц в зоне нашего внимания находятся более 200 задач. Это позволяет нащупать успешные технологии и протестировать их на небольшом отрезке времени с тем, чтобы масштабировать их далее.

Наше экспериментальное отношение к жизни вылилось в цифру «30/13». Так называется небольшая книга, которую мы недавно издали. В ней мы собрали описание тех технологий, подходов и приемов, которые были наработаны нами за все эти годы.

На первый взгляд, мы работаем ради роста капитализации бизнеса, ради роста доходов сотрудников и тому подобного, однако мы должны понимать, что деньги нужны нам для того, чтобы получать эмоции, связанные с тем, как мы их тратим. Поэтому, если деньги для нас не цель, а средство, давайте думать прежде всего о том, чтобы мы были счастливы, чтобы мы были полноценными людьми и работали над этим каждый день. Мне очень понравилось определение счастья, данное Владимиром Константиновичем Тарасовым: счастье – это эмоция от столкновения с неожиданностью, что завтра будет лучшим, чем сегодня.

Компания мечты, о которой я упомянул в заглавии, – это, конечно, пока еще не мы. Мы идем в этом направлении и знаем, что именно для этого необходимо делать в последующие годы.

# Как добывать золото при помощи социальных технологий Таллиннской школы менеджеров

**Сергей Береда**

*Бизнесмен, инвестор, собственник бизнеса. Реализовал несколько проектов строительства коттеджных поселков и торгово-офисных центров в Саратове и Москве. В 2012–2016 годах работал в Совете Федерации РФ. Более 20 лет использует технологии Таллиннской школы менеджеров. Вице-чемпион России по управленческой борьбе.*

Я достаточно давно занимаюсь социальными технологиями, поэтому имею некоторый опыт, которым хотелось бы поделиться; надеюсь, он будет полезен. Социальные технологии – это такие комплексы социальных взаимодействий, которые вместе со сценариями, наработанными человечеством, приводят к разнообразным результатам. Сценарии могут быть удачными или неудачными, но изучение этих сценариев очень сильно обогащает опыт человека, готовя его к столкновениям со сложностями и противоречиями нашей прекрасной и быстротечной жизни.

Я очень благодарен Владимиру Константиновичу Тарасову, Хелле Валентиновне Кельдер и Таллиннской школе менеджеров за то, что они показали мне источники происхождения социальных технологий и алгоритмы совершенствования их познания и применения.

Я хочу привести три примера, идущие от простого к сложному, и выбраны эти примеры по одному критерию: все они принесли золото... Постараюсь показать, как это было сделано.

## **Пример первый: о внимании к деталям**

С моей точки зрения, внимание к деталям, наряду с пониманием пустого и твердого, на что можно опереться и на что нельзя, – краеугольный камень, на котором строится здание социальной технологии, основной строительный материал для построения социальных технологий и достижения успеха в жизни.

Однажды я заказывал автомобиль в автосалоне. Делая заказ, я попросил скидку, как принято в наше время, но менеджер даже возмутился, сказав, что заказанный мной автомобиль – это лучшее из того, что на сегодняшний день можно приобрести за деньги, поэтому говорить о скидке, как минимум, неуместно.

Я стал ожидать заказанный автомобиль, удовлетворившись таким результатом (автомобиль без скидки). Пришедший автомобиль действительно был хорош. Мне он очень понравился, я стал его разглядывать и, сидя за рулем, увидел в правом нижнем углу лобового стекла то ли маленький пузырек воздуха, то ли волосок, – скорее, волосок, похожий на пузырек воздуха.

У меня прибавилось радости от покупки, потому что я понял: сейчас начнется самое интересное, ведь мне же говорили, что автомобиль идеален, а в моем понимании «волосатость автомобиля» не входит в понятие идеальности. Об этом я и решил поговорить с менеджером, задав ему вопрос:

– Как вы считаете, какой автомобиль более идеален – с волосами или без них?

Менеджер смутился и ответил, что все-таки проэпилированный автомобиль, или автомобиль без волос, более идеален.

Тогда я предложил:

– Ну что же, если вы понимаете свою ошибку, тогда я предлагаю три варианта решения вопроса. Первый: верните мне деньги. Второй: дайте мне автомобиль, который я заказывал. Третий: дайте мне ощутимую скидку!

Небольшое лирическое отступление. Почему я выбрал этот пример? Потому что, когда случилась вся эта история, я, обсуждая ее с друзьями, задавал им вопрос: «Что бы вы сделали, если бы увидели такой пузырек воздуха или волосок в стекле?» Большинство друзей ответили, что не увидели бы его, а если бы и увидели, то не обратили бы внимания. Но так как моя задача – показать полезность технологии, я его вижу и предлагаю всем за подобными вещами и явлениями наблюдать, обращая их себе на пользу.

Итак, после того, как менеджеры салона подумали и посоветовались, они дали мне скидку, и я ушел, довольный таким результатом. Впоследствии я прорекламентировал свой автомобиль троим друзьям, и они тоже купили аналогичные автомобили, отчего мои отношения с этим автосалоном стали еще более теплыми.

### **Пример второй: использование стратагемы «Бить палкой по траве, чтобы спугнуть змею»**

В китайской культуре, с которой меня познакомил Владимир Константинович Тарасов, есть искусство стратагем, применение которых в прямом смысле помогает добывать золото в обычных житейских ситуациях. Стратагемы – это типовые многоконтекстные сценарии, описанные китайскими мастерами стратагем. Когда в жизни возникают сложные ситуации, можно просто брать соответствующие стратагемы и применять их. В жизни я применяю их практически «на автомате» и обучаю этому искусству других; в этом и следующем примерах идею придумываю я, но реализовывают ее мои ученики.

Суть стратагемы «бить палкой по траве, чтобы спугнуть змею» можно пояснить на таком примере. Представьте себе, что вы с друзьями приехали на дачу, окрестности которой славились обилием змей, и где-

то в траве что-то зашуршало. С вами дети, и вы в целях обеспечения безопасности берете палку и бьете ею по траве, чтобы спугнуть змею. В общем, это такая стратагема провокации: мы провоцируем человека (или нескольких людей) на принятие какого-то решения, которое он не планировал принять, на поведение или действие, которого человек не планировал делать. Это может быть похоже на обманные удары в боксе, когда показывают удар в одно место, а бьют в другое, открытое.

Итак, вот пример применения этой стратагемы на практике.

В Москве, в районе так называемой «Золотой мили», недалеко от храма Христа Спасителя, расположены элитные клубные дома, в которых аренда квартир стоит очень дорого. Мои знакомые арендовали квартиру в одном из этих домов и пригласили меня на новоселье. Я приехал около одиннадцати вечера. Уже стемнело, и, проходя по двору, я увидел какие-то коробки из-под телевизоров, стоявшие у подъезда (что говорило о том, что дом новый и заселяется), и заметил, что свет горел далеко не во всех окнах. Когда я вошел в квартиру, вручив хозяйке цветы, а хозяину – коньяк, то услышал жужжание сверлящей стену дрели – где-то рядом, в одной из соседних квартир. У меня возникла мысль предложить моим знакомым воспользоваться этой ситуацией, и я спросил новоселов:

– Не желаете ли получить бесплатный месяц аренды в вашей чудесной новой квартире?

Супруга арендатора ответила вопросом на вопрос:

– Разве ты знаешь хозяина этой квартиры?

– Нет, я не знаю хозяина квартиры, но знаю технологию, используя которую, вы сделаете так, что он подарит вам как минимум месяц бесплатной жизни в своей квартире, и сделает это с удовольствием.

Мои знакомые заинтересовались, и я продолжил:

– Завтра позвоните хозяину и скажите, что съезжаете с квартиры!



– Как же так? – возмутились мои знакомые. – Нам здесь очень нравится!

– Вы живете здесь для удобства, и комфорт должен входить в то, что вы покупаете, разве не так? Оплачивая такую большую аренду, вы на самом деле недополучаете некоторое качество той жизни, которое предполагается в элитном жилом комплексе, и это упущение при правильной подаче станет очевидным и для хозяина во время вашего разговора. Во время встречи пожалуйста, что жить в таких условиях невозможно. Заготовьте несколько фраз о ваших неудобствах и монотонно, по кругу повторяйте их, пока арендодатель не предложит вам что-нибудь или не спросит, чего вы хотите. Тогда, мягонько и как бы сомневаясь, намекните на желаемое снижение арендной платы или на какой-то период «арендных каникул» (то есть проживания без оплаты), не забыв подчеркнуть, что квартира вам очень нравится. Если же что-то пойдет не так – например, вам укажут на дверь и предложат расторгнуть договор аренды – вы всегда сможете вернуться к исходной ситуации как минимум двумя путями: вы можете сказать арендодателю, что плохо подумали, перенервничали и просите за это прощения, а квартира вам очень даже подходит, или объяснить, что муж хочет съезжать, но жена категорически против и точно уговорит мужа остаться. В общем, вернуться к начальной точке вам никто не помешает!

Одним словом, я убедил эту замечательную супружескую пару, и на следующий день получил от них телефонный звонок. Мои знакомые сказали:

– Ты, наверное, провидец! Ты знал, что все будет именно так?

– Нет, – ответил я, – просто я хотел вам помочь!

### **Третий пример, самый сложный: комбинация стратагем**

В моем кабинете сидел взъерошенный и взволнованный человек, который сказал, что его грозят убить. Я спросил его:

– Может быть, вам нужно что-нибудь, чтобы успокоиться?

– Да, коньячку! – ответил он.

Выпив коньячку, посетитель рассказал о том, что его предприятие захватили рейдеры, скупив 12 % акций его компании. После анализа ситуации, проведенного мною и моей консалтинговой группой, мы предложили решение, основанное на трех стратагемах.

Первая стратагема – «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао». Применение этой стратагемы подразумевало обесценивание акции практически до нуля путем проведения дополнительного выпуска акций. Идея стратагемы – нанести удар туда, где соперник слабее, или где он не ждет удара.

Вторая стратагема – «Убить чужим ножом». Так как воли к победе у нашего клиента не было, то я предложил ему закредитоваться большой кредитной линией в крупном банке и таким образом втянуть в игру банк – в этом случае ситуация с захватом станет и проблемой банка тоже, и банк решит этот вопрос по «очистке предприятия от разбушевавшегося миноритарного акционера» очень легко в силу своего большого масштаба. Идея стратагемы – привлечь союзника или иной мощный внешний ресурс для борьбы с соперником, если сам по каким-либо причинам не справляешься с ним.

Третья стратагема – «Унять в себе вождедения и выглядеть глупцом». Мы предложили клиенту после улаживания ситуации некоторое время не изображать из себя победителя, которым он по сути являлся, а притвориться и выглядеть побежденным, чтобы таким способом избежать мести со стороны поверженного соперника.

Наш план сработал, и такой «танец стратагем» удался на славу!

В заключение я хотел бы сказать, что каждый, кто хочет совершенствоваться в применении социальных технологий, должен двигаться в трех направлениях:

✓ изучать эти технологии,

✓ перед применением конкретной технологии в определенной ситуации прогнозировать то, что должно получиться в результате ее использования, то есть рисовать образ будущего результата (при этом надо заранее записывать прогнозируемый результат, чтобы потом не пытаться подгонять его под фактический), и

✓ пробовать применять эти технологии и сверять полученный результат с прогнозируемым.

Если изучать все эти технологии, не бояться применять их в повседневной жизни и экспериментировать с ними, мы всегда будем побеждать благодаря Владимиру Константиновичу и нашему желанию двигаться вперед.

# Новый мир, открываемый с помощью технологий Таллиннской школы менеджеров

**Ольга Грищенко**

*Бизнес-тренер, управляющий партнер Консалтинговой группы F5*

Мое знакомство с технологиями Таллиннской школы менеджеров началось в 2007 году. Я прошла через разные роли – зрителя турнира по управленческой борьбе, участника, судьи, арбитра турниров и чемпионатов, слушателя тренингов Таллиннской школы менеджеров, ведущей клубов управленческих поединков.

Клуб управленческих поединков – это неотъемлемая часть знакомства с технологиями «Управленческий поединок» и «Экспресс-поединок»; именно в клубе участники впервые испытывают свои силы, с правом на ошибку и меньшим стрессом, чем на официальных турнирах.

Наш клуб появился четыре года назад. Занятия клуба проходят по вечерам раз в неделю и продолжаются три часа; участниками клуба стали в общей сложности 600 человек. За время существования клуба мы столкнулись со следующими проблемами и трудностями:

1. страх играть у новых участников;
2. эмоциональное выгорание участников;
3. однообразие занятий.

В рамках клуба мы нашли следующие решения:

1. Создали на базе клуба сообщество единомышленников, интересы которого выходят за рамки клуба.

2. Использовали технологические находки, позволяющие каждую встречу сделать уникальной:

- теоретические блоки об искусстве ведения переговоров,
- разбор китайских стратагем,
- игры для развития навыков ведения переговоров,
- групповые упражнения для преодоления страхов участников перед выступлением,
- анализ видео-фрагментов из фильмов, где использованы переговорные приемы или стратагемы.

3. Адаптировали деловую игру «Вертушка общения» для разбора кейсов по быстрой управленческой борьбе.

4. Вышли за рамки клуба: организовали проведение стратегических игр для участников клуба, руководителей и собственников бизнеса.

Таким образом, роль клуба для его участников существенно изменилась: площадка для тренировки навыков ведения переговоров превратилась в сообщество, где происходит личная трансформация каждого участника, где каждый выходит на новый уровень своего развития, реализуя свое предназначение.

Выделю основные этапы развития, через которые проходит каждый участник клуба:

1 этап: Регулярное участие во встречах клуба.

2 этап: Изучение книг В. К. Тарасова и других авторов для понимания сути происходящего и ускорения процесса обучения искусству ведения переговоров.

3 этап: Осознавание необходимости дополнительного обучения, участие в тематических тренингах, прохождение 10-месячного обучения в онлайн-школе Владимира Тарасова.

4 этап: Участие в турнирах по управленческой борьбе.

5 этап: Участие в стратегических играх вместе с руководителями и собственниками бизнеса, не занимающимися в клубе. На этом этапе становятся очевидными результаты занятий в клубе – его участники отличаются развитыми коммуникативными навыками.

6 этап: Участники клуба начинают сами вести различные мероприятия, их приглашают в качестве экспертов на конференции, бизнес-завтраки, открытые столы и прочие мероприятия.

Когда становится очевидным наличие индивидуального результата от обучения у каждого из участников клуба, возникает потребность в транслировании успешной системы на корпоративный формат.

Наш опыт создания клубов в компаниях с учетом специфики их деятельности был удачным для риэлторских компаний. Мы провели 16 встреч в рамках клуба и завершили обучение турниром по управленческой борьбе для компаний-членов Союза «Красноярский союз риэлторов».

Эксперимент с изменением технологии «управленческий поединок» и созданием клуба продаж для менеджеров по работе с клиентами разных компаний не дал ожидаемых результатов.

Мы изменили кейсы на ситуации участников, основанные на взаимодействии с клиентами. Поскольку уровень подготовки и опыта участников в продажах был разным, а решение об участии было принято руководством за участников, мотивация членов клуба продаж была низкой. Организовать длительное системное обучение

участников не получилось, максимальный период обучения составлял 8 занятий в клубе.

Проведение корпоративных турниров было организовано для компаний из разных отраслей, участниками турниров стали агентство недвижимости «КРОМ» (Турнир по управленческой борьбе, 16 участников), РЖД (Турнир по управленческой борьбе, 16 участников), Росбанк (Турнир по управленческой борьбе, 16 участников), ВТБ24 (Чемпионат по быстрой управленческой борьбе, 32 участника), Сбербанк (Чемпионат по быстрой управленческой борьбе, 32 участника).

Каждое мероприятие собирает активные группы коллег, поддерживающих участников турнира; например, на турнире РЖД их количество составляло около 100 человек.

Мы проводили турниры для разных групп участников – как для руководителей, так и для рядовых сотрудников. Эксперименты с форматом турниров дали возможность проводить чемпионат по быстрой управленческой борьбе на 32 участника за 5 часов с участием 12 судей. Для реализации такой схемы осуществляется одновременная игра за четыремья столами. Участники делятся на 4 группы по 8 человек в каждой. В рамках отборочного турнира каждый из участников играет в четырех поединках. Каждый поединок судит команда из трех судей. Голосование осуществляется тремя карточками. Максимальное количество баллов, которое может набрать один участник за поединок равно девяти. После прохождения отборочного тура в игре остаются 16 участников, которые продолжают борьбу по олимпийской системе, с коллегией судей, состоящей из 5 человек.

Для снятия страхов и повышения мотивации участников за две недели до мероприятия проводится мастер-класс по подготовке к турниру. Ситуации для турниров пишут сами участники, что увеличивает их интерес к мероприятию.

Следующий этап развития турниров – выход за рамки одной компании. Проект, который вызвал интерес всего бизнес-сообщества города – межбанковский турнир для менеджеров по работе с клиентами

крупнейших банков, в настоящее время он находится на стадии реализации.



# **Риэлторские поединки в компании «Миэль» как пример успешной адаптации технологии «Управленческий поединок» под конкретные бизнес-задачи**

**Вера Данилочкина**

*Руководитель Института переговоров и коммуникаций, профессиональный коуч. Магистр делового администрирования. Работала директором по персоналу в крупнейших российских компаниях, в том числе в группах компаний «Миэль» и «Перекресток». Лауреат Национальной деловой премии «Капитаны российского бизнеса», обладательница звания «Лучший HR-директор» по версии журнала «Управление персоналом».*

Первое знакомство компании «Миэль» с Таллиннской школой менеджеров состоялось в далеком 1996 году. Именно тогда основатель компании Григорий Куликов познакомился с деятельностью Владимира Тарасова и вместе со своими топ-менеджерами прошел несколько его авторских тренингов. В 2002 году компания «Миэль» стала генеральным партнером Первого открытого чемпионата Москвы по управленческой борьбе. В 2003 году в компании были запущены «Риэлторские поединки», основанные на технологии управленческих поединков Владимира Тарасова, адаптированной под бизнес-потребности компании. На дворе 2016 год, а риэлторские поединки до сих пор существуют, и их смело можно назвать частью корпоративной культуры компании «Миэль».

Риэлторские поединки проводятся в компании уже на протяжении 13 лет. За это время в поединках приняли участие более 2,5 тысячи сотрудников. Были организованы первенства среди сотрудников управления городской недвижимостью, среди агентов управления загородной недвижимостью, командные чемпионаты по риэлторскому мастерству и т. п. Турниры по риэлторским поединкам стали ежегодными. Из года в год победителям вручают разные награды: от средств, выделенных из денежного призового фонда, и туристической поездки до бесплатного размещения объектов победителя на рекламных площадках.

За две недели до проведения риэлторских поединков всем сотрудникам, приславшим заявку на участие, высылают задания, которые представляют собой описание наиболее часто встречающихся в работе риэлторов ситуаций. Кейсы разрабатываются руководителями отделов совместно с сотрудниками департамента персонала и направляются на согласование юристам. Юридическая экспертиза кейсов является обязательной, поскольку риэлторская деятельность тесно связана с юридическими документами, законами и подзаконными актами. Каждый кейс содержит описание ситуации, указание ролей и интересов, которые требуется отстоять во время поединка. Участники получают задания заблаговременно, чтобы можно было заранее подготовиться и выработать свою стратегию ведения переговоров. Вот один из таких кейсов.

### **«Восемь наследников»**

Агент компании А занимался продажей квартиры, владельцами которой были 8 продавцов-собственников, недавно получивших эту квартиру в наследство.

Покупателю, чьи интересы представлял агент компании Б, квартира понравилась, и он внес за нее аванс в компанию Б. О документах на

квартиру, о ее истории разговора еще не было.

Агент компании Б приехал с авансом в компанию А. Посмотрев документы на квартиру он стал сомневаться, оставлять ли предоплату...

Роли и интересы:

*Покупатель: приобрести юридически чистую квартиру.*

*Агент компании Б: отстаивать интересы покупателя, разобраться в ситуации, совершить сделку.*

*Продавец (один из 8 собственников): продать квартиру на максимально выгодных условиях.*

*Агент компании А: продать квартиру своих клиентов-наследников.*

Поединкам предшествует большая подготовительная работа. Руководители отделов собирают участников на тренировку по выстраиванию переговорного процесса и направлению конфликта в позитивное русло для достижения заданной цели. В подготовке задействованы юристы, эксперты и все желающие сотрудники отделов, в том числе стажеры. Они помогают участникам выработать правильную стратегию ведения переговоров и отстаивать интересы в соответствии с указанной в кейсе ролью.

Подготовительная работа ведется не только с участниками поединков, но и с судьями. В состав судебных коллегий входят только руководители. Перед каждым риэлторским поединком сотрудники департамента персонала проводят первичный судебский инструктаж, в процессе которого в устной форме дают судьям методические рекомендации (оценочных листов нет) и объясняют, что обратная связь игрокам должна быть развернутой и содержать как положительные рекомендации, так и критические замечания. При этом комментарии в обязательном порядке должны мотивировать участников на дальнейшее развитие переговорных навыков. Для проведения риэлторского поединка могут быть назначены от трех до девяти судей.

Они действуют на основе уже имеющегося опыта и роли, отведенной членам судейской коллегии в рамках таких поединков.

Действия игроков оценивают три судейские коллегии (максимально по три человека в каждой). Членами судейских коллегий являются руководители бизнес-направлений и отделов, собственники франчайзинговых офисов, председатель совета директоров. Их роли распределяются следующим образом:

*Первая судейская коллегия: «клиенты, выбирающие агента» (оценка поединков с точки зрения клиентов, которым предстоит выбрать одного из участников в качестве агента для решения своего жилищного вопроса);*

*Вторая судейская коллегия: «приглашающие на работу» (оценка поединков с точки зрения руководителей, которым необходимо пригласить на работу одного из соперников);*

*Третья судейская коллегия: «направляющие на переговоры» (оценка поединков с точки зрения сотрудников, которым необходимо доверить проведение переговоров одному из агентов).*

Цели проведения риэлторских поединков таковы:

1. Обучить сотрудников компании базовым технологиям ведения переговоров.
2. Сконцентрировать внимание сотрудников на часто встречающихся сложных риэлторских ситуациях.
3. Повысить уверенность сотрудника в себе как в переговорщике.
4. Научить сотрудника выполнять поставленные задачи в стрессовой ситуации, при этом оставляя хорошее впечатление о себе и задел на хорошие будущие взаимоотношения с клиентами и партнерами.
5. Уметь достигать договоренностей в короткие сроки.

6. Сформировать собственную технологию ведения переговоров.
7. Повысить мотивацию и желание сотрудников заниматься риэлторской деятельностью.
8. Научить сотрудников находить разные варианты решения одной и той же проблемы, держа в фокусе основную цель.

За годы проведения риэлторских поединков внутри компании нам приходилось сталкиваться с разного рода сложностями: более тонко настраивать технологию под актуальные бизнес-задачи, больше ориентироваться на потребности бизнеса, которые часто менялись вследствие изменения экономической ситуации в стране и, соответственно, на рынке недвижимости, выстраивать работу с участниками до проведения поединков и после них, уже с проигравшими и победившими игроками, и так далее. Последние значимые изменения были связаны с двумя важными для компании явлениями.

Первый – бурное региональное развитие компании не только на просторах России, но и за рубежом (у компании более 110 офисов, в том числе и за рубежом), что привело к пониманию необходимости проведения риэлторских поединков в режиме онлайн.

Второй – вовлечение в работу нового поколения сотрудников, для которых социальные сети являются важной составляющей их жизни, поэтому проведение риэлторских поединков сопровождается обязательным пиаром в социальных сетях и вовлечением сотрудников в процесс голосования за лучших игроков через социальные сети.

Надо также отметить еще один очень важный факт. Современные риэлторские поединки направлены не только на отработку навыков ведения переговоров, но и на решение конкретных, самых актуальных риэлторских ситуаций, с которыми, вероятнее всего, придется столкнуться риэлтору в реальной жизни. Другими словами, при проведении поединков особое, самое пристальное внимание уделяется

подготовке игровых ситуаций, которые подстраиваются под актуальные бизнес-задачи, стоящие перед компанией в целом.

Результатами проведения риэлторских поединков в компании «Миэль» стали развитие вертикальной или горизонтальной карьеры победителей, повышение популярности успешных агентов среди своих коллег и всего коллектива компании, повышение уверенности сотрудников в себе как в профессионале, а также, что немаловажно, повышение их активности в риэлторской сфере.

# **«Кадровый корпус»: эйнштейновская физика, но про людей**

**Лариса Давыдова**

*Начала заниматься бизнесом в 1989 году, более 20 лет работала на топ-менеджерских позициях в различных отраслях. В 2004 году пришла учиться к В. К. Тарасову.*

В течение 2015 и 2016 годов в Иркутске дважды был реализован проект «Кадровый корпус». В общей сложности в нем приняли участие в первом потоке – 120, во втором – 150 человек: предприниматели, менеджеры, студенты, городские активисты и многие другие.

В основу проекта положены технологии конкурсного отбора, деловые игры и тренинги Владимира Тарасова.

Предпосылками для создания такого проекта были:

✓ отбор предпринимателей, работающих в бизнесах, которые могли бы стать локомотивами в региональной экономике, или создающих такие бизнесы, для дальнейшего обучения;

✓ воспитание субъектности предпринимателя, вовлечения его в активную деятельность по разработке и внедрению программ, проводимых государством по развитию малого и среднего бизнеса;

✓ создание сообщества, которое само могло бы стать субъектом развития и образовательных программ, и региона в целом.

Проходя отбор, участники «Кадрового корпуса» проходили интенсивное обучение по темам «Техника перехвата и удержания управления», «Персональное управленческое искусство», «Эффективное производство» и «Управленческие поединки».

Один из ключевых «аккордов» проекта – конференция «Открытое пространство», на которой участники двух потоков познакомились и начали совместно создавать проекты для предпринимателей Иркутской области.

**Одна из главных задач обучения: перейти от точечных обучающих мероприятий к связанной программе, которая, кроме обучения, выполняла бы задачу формирования сообщества, в котором, в свою очередь, рождались, реализовывались, воспроизводились бы проекты, направленные на развитие предпринимательства.**

Для самих участников эта задача детерминирована поиском единомышленников, с которыми можно обсуждать серьезные вопросы обустройства бизнеса, социальной среды, жизни вообще.

С помощью технологий Галлиннской школы менеджеров удалось создать форму, в которой могла зародиться искомая структура.

Кроме того, проектом хотелось соединить и дать новую жизнь нескольким организационным и управленческим технологиям, воспроизводство которых в существующих формах устарело; к ним относились, например, поиск толковых кадров для власти и для бизнеса с одной стороны, и поиск наилучшего приложения сил для толковых кадров – с другой. Существующие технологии представления человека как ресурсной единицы устарели – резюме дают представление лишь о некоторых событиях в жизни человека: где учился, работал, когда женился... Собеседования и тесты как будто более информативны и дают некоторое представление о человеке, но



то, как он будет действовать в той или иной должности, а главное – в определенной команде, проекте, остается секретом за семью печатями. В этой точке – в точке подбора кадров и в точке оценки – давно назрела необходимость в новой технологии.

Сами предприниматели и управленцы все чаще стали задумываться о совершенствовании своего мастерства, своих личностных качеств, а как их оценивать, на что делать ставку, с чего, по-хорошему, необходимо начать, тоже оставалось в области догадок и сформулированных «Фейсбуком» представлениях об «успешном человеке».

Задача обучения, выступающая в этом контексте, должна была решаться инновационно. Хотя, справедливости ради, надо сказать, что созданная Владимиром Константиновичем Тарасовым технология отбора когда-то с большим успехом использовалась на территории Советского Союза, была апробирована многими министерствами и ведомствами для отбора нового поколения директоров, на которое делалась ставка при создании иной экономики.

А внутри «Кадрового корпуса» участники, прошедшие отбор, были включены в интенсивную программу: бурлила энергия познания нового, пульсировала мысль, как вовлечь предпринимателя в работу по развитию не только своего дела, но и всей среды в целом. Появились запросы на практики Алексея Гастева, Фредерика Тейлора, Генри Форда. Темы «Разделение труда» и «Третья промышленная революция» были не абстрактными предметами, а непосредственно касались каждого, кто решил-таки в эту промышленную революцию шагнуть.

Индивидуальные запросы на обучение и совершенствование своих управленческих навыков порой решались для каждого участника персонально. Процесс этот драматургически сложен и весьма драматичен. Каждая система стремится к стабилизации, и человек как система – не исключение. Задачей проекта было качнуть эту систему так, чтобы появилась дополнительная энергия, которая сделала бы возможным шаг развития в нужном для каждого участника направлении, да еще и с эффектом формирования среды – очень

сложная, очень интересная ситуация, за счет этой сложности дающая просто волшебные эффекты.

Драматичность ситуации состояла в том, что в деловых играх, проводившихся в проекте, много измерительных процедур. Участник узнавал о себе так много нового, что порой возникало ощущение, будто до этого он имел о себе весьма поверхностное представление, и оно уж точно не было выражено ни в каких единицах. А тут сразу появлялось множество измерений: сила в деловой и позиционной борьбе, умение принимать решения, что нужно к имеющемуся уму добавить, чтобы действия приводили к желаемым результатам; что добавить и что убрать, чтобы вызывать доверие у людей; коэффициент сотрудничества; уровень чувства собственного достоинства и многое другое. Измерялись, конечно же, не все качества человека, но те, на которые можно опереться, чтобы строить сложные и эффективные системы кооперации, то есть развивать свою стратегичность.

Рейтинг, составленный по результатам игр, давал шанс на получение адекватной картины мира, внутри которой, например, лежат правильные управленческие решения, которые, с свою очередь, для каждого направлены на его личный «суперприз».

### *Как проходил набор*

Это был скорее именно набор, а не отбор. Первый поток «Кадрового корпуса» запустил проекты «100 бизнесов для жизни», «Акселератор 38». Для их дальнейшей жизни нужна энергия, мысли новых людей. Первый поток был сформирован из действующих предпринимателей, представлявших разные отрасли – строительство, недвижимость, торговля, информационные технологии. Это в большинстве своем люди с определенной направленностью мысли – на прибыль, доходы, практическое действие. Проваливалась координата творчества.

Перед вторым набором в городе проходил Форум городских сообществ, где мы встретили большое количество людей другого типа – они были полны творческих идей, социально ориентированы и совершенно не умели делать свои проекты прибыльными. Появилась идея соединить эти две ветки предпринимательства в один поток, дабы

они обогатили друг друга. Организованная плотная коммуникация была направлена именно на это, чем и был обусловлен набор во второй поток.

Вызов, который приняли организаторы – создать такую среду, чтобы предприниматели сами начали думать о себе – в границах города, отрасли, района, – был принят и преодолен! В работе над проектом «100БИ» участники начали изучать сложный социальный объект – район. Они выяснили, что это архисложный вопрос; по этому поводу у них даже началась паника. Это дало хороший эффект – они перестали употреблять пустые лозунги, стали применять научные методы, включилась рефлексия с позиции предпринимателя, открылись необозримые горизонты для собственных проектов. Да, такая работа локальна, не на миллион человек, и очень кропотлива, но зато ее результаты хорошо видны. 150 человек в год – очень неплохая цифра.

Кроме того, у многих участников возникли совместные бизнес-проекты, общение. Нашей задачей было выяснить, какой импульс дает предпринимателю «Кадровый корпус», и мы получили решительные «да»:

- ✓ по обучению, которое привело к сдвигам в основной деятельности,
- ✓ по сети контактов (каждый из участников существенно, качественно изменил свою сеть контактов),
- ✓ по зарождению новых проектов,
- ✓ по персональной кадровой стратегии.

Появилась сеть – живая, с хорошим откликом, участников которой можно было включать в разнообразные социальные процессы, с ними можно было разговаривать не об абстрактных, а о реальных вещах. Это живой организм, где люди учатся, развивают свои предприятия.

Сейчас остро стоит вопрос: надо строить инфраструктуру по поддержке предпринимательства. Для такой работы нужны кадры с особенными параметрами. Технология «Кадрового корпуса» позволяет их «вычислять». Каким образом?

Почти все системы подбора персонала – попытка просканировать человека на предмет того, как он будет себя вести в той или иной ситуации, но фишка заключается в том, что решается эта задача неподходящими средствами – например, с помощью анализа резюме или тестирования. Это негодные средства – потому, что поведение человека в неповторяющихся ситуациях вы никогда не спрогнозируете. А в «Кадровом корпусе» – в частности, когда участники выходят на уровень соревнований, – они все время измеряют друг друга, приходят к пониманию мотивов и природы поступков окружающих. Дальше – соревнование: моделирование реальной ситуации, когда вы можете увидеть человека в действии, в том числе увидеть в действии самого себя, что порой заставляет человека очень удивиться.

В «Кадровом корпусе» люди находят друг друга в командах. По резюме они никогда бы не нашли друг друга, и на светском рауте – тоже. В проекте же – находят. Иными словами, «Кадровый корпус» стал площадкой, позволяющей людям встретиться для реализации совместных проектов; здесь люди видят друг друга сущностно: кто тебе больше подходит по ценностям, по идеологии, по своим устремлениям. Все это происходит занимательно, в форме деловых игр и соревнований. Тем не менее, все игры – деловые, и с большой обучающей нагрузкой.

Вот как такие игры сдвигают участника в сторону развития. Каждый человек в повседневной жизни действует в определенных повторяющихся ситуациях, в результате чего у него появляется некоторое представление о самом себе и примерный прогноз результатов любого другого действия. Можно проиллюстрировать эту мысль аналогией из физики. В жизни, в быту мы словно пользуемся обыкновенной ньютоновской физикой, когда для понимания поведения предметов в пространстве вполне хватает механики: «Я кину – оно упадет», «Этого я не подниму». Но в жизни многие ситуации

случаются «на высоких скоростях», когда хорошо знакомая «ньютоновская физика» не работает – тут понадобится «теория Эйнштейна». Это уже совсем другие законы.

Если не умеешь работать на таких скоростях, то будешь нести большие потери. Технологии Таллиннской школы менеджеров вооружают человека своеобразным аналогом эйнштейновской физики и теории относительности, возвышающейся над простой механикой повседневности, чтобы каждый из нас мог принимать правильные решения в важных жизненных ситуациях; я думаю, именно такую задачу ставил перед собой автор технологий Владимир Тарасов, создавая свои деловые игры. Именно для этого и создаются игровые ситуации – именно игровые, а не игрушечные, – и ставка в этой игре – твоя реальная жизнь.

# **Технология «Управленческий поединок»: преимущества и особенности**

**Татьяна Владимировна**

*Собственник и директор ООО «Транс Бизнес Консалтинг-Юг» (г. Краснодар). Окончила физический факультет и факультет практической психологии Кубанского государственного университета, работала учителем физики, завучем, руководителем психологической службы округа. С 2008 года организывает и проводит семинары и тренинги по технологиям Владимира Тарасова, с 2012 года – турниры и чемпионаты по управленческой борьбе. Член Федерации управленческой борьбы.*

С 2001 года, сами того не ведая, мы использовали технологию Владимира Тарасова «Управленческий поединок» (экспресс-формат) в нашей компании в одной из оценочных процедур Assessment center. Только в 2008 году, когда мы и наши клиенты целенаправленно стали интересоваться технологиями Таллиннской школы менеджеров, справедливость – в части авторства используемых диагностических и оценочных процедур – восторжествовала. Осознанно и по назначению технология «Управленческий поединок» (классическая и быстрая управленческая борьба) в городе Краснодаре, в Краснодарском крае и на юге России применяется с 2012 года: тренировочный формат, обучение, оценка, развитие, соревнования.

Опыт четырех лет дает нам возможность поделиться наблюдениями и выводами, отзывами игроков и аналитическими данными специалистов. Все эти годы мы имели дело не просто с

управленческой технологией, а с системой, включающей в себя и тренинги учеников Владимира Константиновича, и его авторские тренинги для краснодарских бизнесменов и предпринимателей, и тренировочные поединки с теоретической подготовкой и подробным разбором игры, с детальной обратной связью тренеров, и, конечно, соревнования: от первого Турнира города Краснодара по управленческой борьбе до Чемпионатов Юга России и участия краснодарцев в Чемпионатах России. Об особенностях этой технологии и ее преимуществах для всех, кто увлечен управленческими поединками и использует их в своей деятельности или в практике управления, я и хочу рассказать.

*О преимуществах. В основе технологии лежат ценности и принципы Таллиннской школы менеджеров. Проведение поединков в Краснодаре, Ростове-на-Дону, Ставрополе, Астрахани и Волгограде, участие в поединках в Москве, Самаре, Челябинске, Красноярске и Иркутске, общение с игроками и судьями, профессионалами, любителями и новичками всегда подтверждает удивительный постулат: этой технологией начинают заниматься многие, но остаются те, чьи жизненные ценности совпадают с принципами и ценностями Таллиннской школы менеджеров, чей подход к управлению согласован с философией Владимира Тарасова, чье отношение к людям сверяется с позицией этого легендарного человека. Те, кто принимает и разделяет эти ценности, развиваются вместе с технологией, развивают и «продвигают» технологию в среду управленцев. По данным нашего опроса, более 87 процентов участников тренировочных поединков подтверждают это. Именно поэтому так доброжелательна атмосфера, так уважительны друг к другу люди, так основателен подход к разбору ситуации, так взвешены и системны решения. Свой среди своих – это дорогого стоит. Технология «Управленческий поединок» – центр притяжения и фильтр, пропускающий тех, чьи ценности совпадают с твоими. Это единомышленники с активной жизненной позицией, ориентированные на сотрудничество, умеющие прогнозировать развитие ситуации, стратегически и системно мыслить, предлагать взаимовыгодные решения, нацеленные на результат.*

Технология «Управленческий поединок» универсальна. Изначально разработанная как управленческая, она прекрасно подходит для развития специальных навыков у продавцов, риэлторов, страховых агентов, банковских служащих и профессионалов во многих других областях. Управленческие поединки проводятся для студентов и старшеклассников, для детей и родителей. Разыгрываются управленческие и семейные ситуации, школьные конфликты и проблемы отцов и детей, решаются жизненные вопросы и специализированные кейсы. С минимальной адаптацией или в «чистом» виде технология не имеет ограничений ни в сферах бизнеса, ни в направлениях деятельности, ни в должностных уровнях, ни в уровнях власти.

Технология формирует и развивает комплекс личностных и профессионально значимых качеств, в том числе мыслительные, организаторские, переговорные и другие навыки. Каждый участник поединков научается лучше управлять своим эмоциональным состоянием, анализировать ситуацию, принимать качественные управленческие решения, быстро и точно реагировать на изменяющиеся обстоятельства, расширяет свой ролевой репертуар, развивает объективность и наблюдательность, умение давать лаконично и конкретно обратную связь, вставать на сторону партнера, отстаивать собственную точку зрения, слышать и понимать другого человека и, что самое важное, договариваться, достигая своей цели и способствуя успеху своего партнера по игре. Конечно, получается не все и не сразу, но в конечном итоге не может не получиться, и наша четырехлетняя практика работы это подтверждает. Опыт наших участников, личный и профессиональный, свидетельствуют о гарантированной положительной динамике, даже если «на входе» участник не осознает свои цели и задачи, а приходит просто познакомиться с технологией и пообщаться с коллегами.

Еще одно преимущество технологии – ее многофункциональность. Те, кто осознанно участвуют в поединках, стопроцентно развиваются как руководители: как минимум, обогащаясь видением коллег, их опытом и решениями; как максимум, осваивая инструменты управления, расширяя свой багаж знаний и навыков. Технология «Управленческий



поединок» – прекрасный инструмент оценки управленческих компетенций, переговорных навыков, профессиональных умений и техник. Она используется и в специализированных оценочных процедурах, и в рамках конкурсов профессионального мастерства. Видеоанализ поединков – прекрасный инструмент личностного развития, стратегия подготовки к поединку реализуется в многоступенчатой подготовке к серьезному переговорному процессу, стратегемы дают возможность протраивать стратегию в бизнесе и в жизни. Эта технология – отличное средство делового взаимодействия. Участники тренировочных поединков, стартуя за игровым столом в решении сложной игровой ситуации, продолжают взаимодействие в реальной жизни, становятся партнерами по бизнесу, друзьями по жизни.

Теперь несколько слов об особенностях технологии и о тех моментах, которые обращают на себя внимание и требуют, чтобы их учитывали и (или) что-то меняли. Первое – это конфликт формы и содержания технологии. Те, кто впервые слышит об управленческих поединках, акцентируют внимание на агрессивной вербальной составляющей («борьба», «противник», «поединок», «захват», «прием», «судьи» и другие термины, используемые в управленческих поединках). Информация о благих и гуманных ценностях и подходах «набивается» на сопротивление, рожденное стереотипами восприятия. Мы не раз сталкивались с этим явлением и даже теряли возможных участников только потому, что не смогли переформировать это первое впечатление. Теперь мы сразу «заходим» с демонстрации – с удовольствием, на безвозмездной основе знакомим с содержанием технологии, «заражаем» атмосферой и эффектами, даем почувствовать ее преимущества. В таких случаях вопросы, и уж тем более сопротивление, связанное с используемой терминологией, не возникают.

Доступность технологии – это, с одной стороны, хорошо. С другой стороны, это влечет за собой легкость в отношении к самой технологии и к ее содержанию, непростительное упрощение и даже встречающиеся иногда принципиальные отступления от правил и принципов. Посмотрев видео, скопировав форму и зафиксировав

правила, сводят за столом переговоров людей, не обращая внимания на ценности, подходы, приемы, стратагемы, качество решений, заботу об отношениях и прочее. Это, в свою очередь, вызывает не всегда желательные эффекты в результате бездумного, поверхностного применения людьми, далекими и от технологии, и от управления. Нам часто приходится делать рефрейминг таких «горе-поединков», которые проходят то в форме дебатов, то в форме боев или битв, то в форме переговорных марафонов. Хорошо еще, если авторы и ведущие не «привязывают» свой продукт к Таллиннской школе менеджеров и Владимиру Тарасову – тогда мы все формируем новое представление о новой технологии. А вот, если такие продукты называют управленческими поединками по технологии Владимира Тарасова, ситуация осложняется. В любом случае, используя технологию «Управленческий поединок», мы позволяем людям сделать осознанный выбор между реальной технологией и любыми другими форматами, копирующими ее форму, но при этом настаиваем, чтобы эти форматы назывались по-другому. Можно ли что-либо сделать централизованно в этом направлении? После отмены статуса лицензиата Таллиннской школы менеджеров – скорее всего, нет, разве что целенаправленно информировать о технологии в рамках онлайн-курсов, статей и книг, в видеообращениях автора технологии и в просветительской работе его учеников, последователей и любителей технологии в разных городах и странах.

На протяжении всего времени нашей работы с технологией «Управленческий поединок» не утихают споры о субъективности судейских комментариев, об отсутствии точных и одинаково понимаемых критериев оценки игроков. С одной стороны, в этом сила технологии, с другой стороны, особенно в соревновательном формате, при счете 5:4, это становится поводом для недовольства игроков и неудовлетворенности судей. В этой части, даже с новичками, мы уделяем особое внимание судейству и комментариям по итогам наблюдения, в процессе тренировочных поединков проводим тренинги для судей, накануне соревнований организовываем и проводим с ними мини-тренинги и установочные занятия. По статистике, счет 9:0 бывает на соревнованиях очень редко, а значит, наблюдая за одним и тем же процессом, каждый судья выделяет для себя важное и значимое

в конкретной роли. Главное, чтобы судьи, объективно и опираясь на реально происходящее за игровым столом (конкретные слова, предложения, поведенческие реакции и др.), компоновали свои комментарии в обратную связь. И, как того требует «жанр» обратной связи, человек должен захотеть все это услышать, это должно быть для него важным и интересным. В этой части искусство судей – говорить так, чтобы их хотелось слушать, и чтобы у игроков возникало желание принять сказанное к сведению. Ответственность игрока – даже проиграв, внимательно отнестись к каждому слову судьи, фиксировать комментарии и учитывать их в следующих поединках. Мы настоятельно рекомендуем судьям не использовать негативные оценочные суждения, оскорбительные сравнения, общие фразы, не подкрепленные словами игрока, фразы вроде «Никого не направил бы на переговоры», «Трудно было сделать выбор» и тому подобные выражения.

И в завершение несколько слов о вариативности вводных. Порой чрезмерное «фонтанирование» вводными, нереальные меняющиеся решения по ситуации создают управленческим поединкам имидж технологии, оторванной от реальной жизни, от реальных переговоров и управленческих решений. Любой игрок, начинающий работать с этой технологией, использует подобные приемы, придумывая и предлагая варианты решений на грани «рояля в кустах»[1]. По мере освоения технологии, проработки ситуаций и подготовки к поединкам обилие вводных снижается, и им на смену приходит уверенная игра с продуманными аргументами, очень точно отражающими ситуацию и согласованными со спецификой описанного в ней бизнеса. Можно ждать, пока игроки «повзрослеют» сами, а можно специально и целенаправленно обучать их – в рамках тренировочных поединков, в тренинговом формате, на примерах удачных и успешных поединков, на примерах поединков Владимира Тарасова, демонстрируемых им в онлайн-курсе «Персональное управленческое искусство».

Преимущества технологии Владимира Тарасова «Управленческий поединок» увеличивают ее востребованность, а ее особенности заставляют тренеров и ведущих повышать качество подготовки и игры, судейства и ведения поединков, тем самым оттачивая собственное

мастерство и повышая привлекательность технологии для личного и профессионального развития.

# **Самые распространенные ошибки игроков – участников управленческих поединков**

**Сергей Крупенин**

*Ведущий клуба управленческих поединков Poedinok.by*

Исследование выполнено в сентябре – ноябре 2015 года в рамках подготовки к 37-й конференции «Стратегии творчества», состоявшейся 19 декабря 2015 года в Санкт-Петербурге. Автор выражает благодарность Ольге Ермак за обработку данных, благодарит С. Н. Атанова, И. Л. Викентьева, Д. В. Гриднева, В. А. Жартуна, О. В. Неклесу, А. А. Садовского, Г. Б. Соколова и Л. В. Тихонова за замечания и комментарии.

## **Проблема и задача исследования**

*Идея исследования и доклада*

Выделить наиболее частные ошибки, которые совершают игроки, на примере игроков клуба Poedinok.by, дать рекомендации/ходы по их исправлению/избеганию.

## *Исходное положение*

В 2014–2015 учебном году в клубе Poedinok.by состоялись 35 тренировочных занятий по переговорам, на которых было проведено 150 поединков по технологии «Управленческий поединок» Таллиннской школы менеджеров [1][2]. Таким образом, состоялось 300 коротких (по 4 минуты) переговоров по заданным игровым ситуациям (кейсам). В конце каждого поединка ведущий комментировал прошедший поединок и обращал внимание игроков на ошибки. Производилась аудиозапись поединка и разбора ведущего.

Участники клуба – сотрудники как небольших, так и крупных предприятий, руководители отделов, собственники небольших (до 40 человек) бизнесов в банковской сфере, сфере услуг, ИТ, оптовой торговле. У участников не было специальной подготовки по ведению переговоров: дипломатической школы, разведывательной, следственной или иной другой специальной подготовки по «общению». При разборе поединков в исследуемом периоде внимание уделяется именно происходящему в момент переговоров: состоянию игрока, его вниманию к происходящему, реакции, скорости и точности.

## *Предмет переговоров/управленческого поединка*

Предметом управленческого поединка является решение конфликта интересов, который возник в процессе сотрудничества. То есть стороны договорились о взаимовыгодном сотрудничестве, либо действуют в типовой ситуации (посещение публичного места, управление автомобилем и т. п.). Из-за неполных договоренностей, ошибок сторон (или их представителей) при выполнении договоренностей, или с течением времени произошло одно или несколько необратимых изменений. Баланс выгод сторон изменился достаточно, чтобы было выгодно понести затраты на решение конфликта. Записанная история появления конфликта интересов, включая интересы вовлеченных сторон, является игровой ситуацией для управленческого поединка.

### *Задача поединка и критерий ошибочных действий*

Решение ситуации конфликта интересов будем называть хорошим, если оно, помимо реализации интересов сторон, удовлетворяет трем условиям [1]:

1. улучшает отношения между партнерами и (или) в коллективе;
2. увеличивает авторитет, репутацию, уважение участвующих в решении сторон;
3. создает условия для более эффективного, результативного продолжения Дела или, по крайней мере, не создает новые проблемы, проистекающие из решения данной ситуации.

Ошибкой же будем называть такое поведение (в том числе построение разговора), которое затрудняет, или делает невозможным выработку хорошего решения.

### *Методика исследования*

Для комментирования и разбора поединков используется методическая база Таллиннской школы менеджеров (ТШМ) – «Управленческая борьба» (УБ). Наблюдаемые ошибки описываются терминами УБ. Методика исследования состоит в:

- a. построении частотного списка упоминаемых терминов УБ при комментировании прошедшего поединка;
- b. подборе классификации или группировки терминов;
- c. разработке рекомендаций по работе над ошибками.

## **План исследования**

1. Прослушать комментарии к поединкам 2014–2015 учебного года и выделить термины УБ, встречающиеся в ходе комментария ведущего к поединку.
2. Объединить одинаковые термины, названные по-разному.
3. Проверить плотность употребления терминов (чтобы данные были сравнимые, количество терминов месяц к месяцу должно быть примерно одинаковым; увеличение или снижение их количества должно иметь объяснение).
4. Дать описание ошибкам, сформулировать выводы.
5. Сформулировать рекомендации.

## **Обработка данных**

Проведено выявление терминов в комментариях к 35 открытым занятиям по управленческим поединкам 2014–2015 учебного года. Идентифицировано 126 терминов с общим количеством упоминаний 356.

Анализ количества терминов по месяцам показывает достаточную равномерность: до нового года – в среднем 30 терминологических упоминаний в месяц. После декабря количество терминологических упоминаний увеличивается до 45 в среднем, исключая январь и май – в этих месяцах было меньше занятий.



Месяц занятий (год–месяц)	Количество упоминаний терминов
14–09	30
14–10	27
14–11	37
14–12	32
15–01	17
15–02	40
15–03	52
15–04	43
15–05	28
15–06	50
Всего	356

В следующей таблице представлены наиболее часто употребляемые термины. На 7,2 % терминов приходится 32,9 % упоминаний.

Термин	Количество упоминаний	Частота термина	Накопленная частота
Пустое и твердое	36	10,1%	10,1%
Дать возможность «сохранить лицо»	15	4,2%	14,3%
Деловая и позиционная борьба	15	4,2%	18,5%
Действия «для того, чтобы» и «потому что»	11	3,1%	21,6%
Расщепить препятствие	10	2,8%	24,4%
Опирается на чужую картину мира	8	2,2%	26,7%
«Рояль в кустах»	8	2,2%	28,9%
Разместиться на выгодной местности	7	2,0%	30,9%
Обман – путь войны, война – путь обмана	7	2,0%	32,9%

### Описание наиболее частых ошибок

#### *Пустое и твердое*

Наиболее частая ошибка – это неразличение пустого (того, на что нельзя опереться) и твердого (того, на что можно опереться). Заключается она в том, что игрок принимает на веру слова другой стороны: объяснения, обстоятельства, планы, рассказы о других людях. То же самое относится и к договоренностям: в достигнутых

договоренностях много пустого – вопросов, препятствий, непроработанных деталей. Новые наблюдения, которые выполнены позже исследуемого периода, также показывают, что эта ошибка присутствует и на этапе подготовки: игроки очень узко и фрагментарно понимают деловую ситуацию, заменяют действительность своим ее пониманием, принимают эмоциональные оценки за факты и действительное положение вещей [2, стр. 34, 113].

### *Сохранить лицо*

Вторая по частоте ошибка, встречающаяся при проведении игровых поединков, заключается в том, что переговоры ведутся «грубо», тем самым создавая препятствия для сотрудничества в будущем. В глазах игрока за второй стороной закрепляется трудно смываемое пятно стороны, поступившей плохо, причинившей чуть ли не сознательный вред, глупой – то есть стороны не то что морально несовершенной, но и недостойной. Даже если игрок и не фиксирует собственное отношение такого рода, то другая сторона понимает или ощущает такое отношение. В ближайшем будущем сотрудничество между этими сторонами вряд ли возможно. Если же для него будут созданы условия – например, при воздействии внешних сил, – то вторая сторона («виновная», представленная неэтичной) начнет не на позитивной ноте, а с отыгрывания прошлого проигрыша, либо будет перестраховываться. В отсутствие же внешних сил сотрудничество будет возможно лишь спустя длительное время, когда можно будет «забыть» детали этого дела и начинать как бы «с чистого листа» [2, стр. 290–293; 3].

### *Деловая и позиционная борьба*

Предметом деловой борьбы является общая для сторон выгода, в позиционной борьбе каждая из сторон движется к собственной выгоде. Аналогии: деловая борьба – бой, позиционная борьба – маневры. В управленческой борьбе полем деловой и позиционной борьбы является

картина мира, тогда как в традиционном военном искусстве – территория [2, стр. 147–154].

Ошибку можно назвать «Избегание позиционной борьбы и переход к деловой». Эта ошибка является как самостоятельной ошибкой, так и индикатором некоторых других проблем.

Игрок, не «разведав» картину мира другой стороны (и предварительно, в процессе подготовки, и непосредственно, войдя в переговоры), не имеет возможности учитывать картину мира второй стороны, ее скрытые резервы и козыри. Игрок предъявляет свои, как он считает, «козыри», без признания их другой стороной – осуществляет скорый, даже скоропалительный переход к обсуждению параметров какого-то одного варианта решения ситуации (например, нам – 80, вам – 20). Следствием такого подхода в переговорах с начинающим партнером является столкновение картин мира (см. ниже ошибку «Опирайтесь на чужую картину мира»); в переговорах с более опытным партнером вторая сторона отбивает слабые аргументы, аккуратно навязывает собственную картину мира, и вопрос решается исходя из картины мира второй стороны.

Эта ошибка является также индикатором более серьезной проблемы – нечувствительности к социальным ролям, в которой игрок и вторая сторона ведут переговоры, непонимания, кем они являются друг другу во время этих переговоров. Наборы ролевых пар многообразны, начиная от пары «стороны, заинтересованные во взаимовыгодном сотрудничестве и разбирающие проблему по сути, чтобы исправить взаимодействие» до «бездоказательно обвиняющий и обманчиво соглашающийся, чтобы потом взять реванш» [2, стр. 166–168, 171–179]. Сюда же относится непонимание следствий фактов, мнений и обстоятельств, которые «подтягивает» другая сторона.

### *Действия «для того, чтобы» и «потому что»*

Ошибка игрока состоит в построении как поведения, так и решения в режиме реагирования: «потому что это – нам стоит так». Таким

образом, одним способом игрок реагирует и на обстоятельства конфликта, и на сведения, которые приводит вторая сторона, тогда как более эффективным способом является способ «для того, чтобы». В этом способе формулируется цель (решение), которое соответствует неким условиям и включает в том числе решение обстоятельств конфликта. [3]

Необходимо также различать внешнее «потому что» (при внутреннем «для того, чтобы») и «потому что» по сути.

### *Расщепить препятствие*

**Важно! Этот прием относится к приемам позиционной борьбы [2, стр. 377].**

Суть приема заключается в разделении препятствия (например, предложения другой стороны) на два элемента и оперирования с ними по отдельности. Это могут быть и два неприемлемых варианта решения, или «понятная часть» и «неприемлемая часть» (здесь дается более широкая трактовка, чем в книге В. К. Тарасова «Искусство управленческой борьбы»).

Ошибка игрока заключается в том, что, получая а) неожиданное и б) не совсем подходящее предложение, игрок теряется – и «вынужденно» принимает предложение другой стороны, тогда как прием «Расщепить препятствие» позволяет и не принимать предложение, и перехватить управление процессом переговоров.

### *Опираться на чужую картину мира*

Вступая в переговоры, каждая из сторон имеет собственную картину мира. В каких-то элементах эти картины мира близки, в других деталях существенно отличаются. В ходе переговоров стороны так или иначе предъявляют свою картину мира друг другу. Ошибкой игрока

является игнорирование картины мира другой стороны [2, стр. 53, 67–69]. Следствиями такого поведения являются:

1. увеличение градуса конфликтности переговоров;
2. уход от непосредственного предмета переговоров;
3. спор или стычка: «чья картина мира будет взята за основу», причем целиком и в полном объеме; происходит девальвация «проигравшей» в этой борьбе стороны (см. выше «Сохранить лицо»)
4. завершение поединка без приближения к решению конфликта;
5. закрепление за сторонами взаимного клейма «недоговороспособный» и «конфликтный».

В целом, каждая из сторон упускает возможность построить собственную более адекватную картину мира, которая будет включать неизвестные до этого обстоятельства [2, стр. 113–115].

### *Рояль в кустах*

Типичная ошибка на пути освоения технологии «Управленческий поединок», когда игроки придумывают невероятные обстоятельства, сопутствовавшие сложившемуся конфликту интересов [1].

В реальной жизни это обычная ошибка на пути взросления – детская манера скрыть или исказить обстоятельства, чтобы избежать наказания. (В. Драгунский, «Денискины рассказы»: «Пожар во флигеле, или подвиг во льдах...»)

### *Разместиться на выгодной местности*

**Важно! Этот прием относится к приемам позиционной борьбы [2, стр. 293].**

Ошибка возникает на двух этапах: во время подготовки к переговорам и в процессе ведения переговоров.

При подготовке к переговорам игрок не уделяет внимания тому, чтобы собрать и подготовить существенные факты, обстоятельства, факторы, информацию, договоренности с другими заинтересованными сторонами, которые делают позицию игрока сильнее.

Вступая в переговоры, игрок строит общую со второй стороной картину мира – поле переговоров. Игрок рассказывает очень узкую картину мира, в которой как-то освещается предмет переговоров, а положение игрока, его преимущества и достоинства он «забывает» привести.

Зачастую эти факты также являются существенными для выработки решения.

*Обман – путь войны, война – путь обмана*

*Война – путь обмана.*

*Сунь Цзы*

*Обман – путь войны.*

*В. К. Тарасов [2, стр. 169]*

Ошибка игрока заключается в обмане второй стороны по обстоятельствам, связанными с предметом переговоров, при общем желании сотрудничать. Обман, искажение, перевираание, умалчивание даже небольших обстоятельств, которые дезинформируют сторону, с которой мы хотим сотрудничать, приводят к обратному результату.

### **Предложения для игроков (и ведущих)**

Выявленные и описанные выше ошибки тезисно представлены в таблице ниже; здесь же предложены действия, позволяющие избежать этих ошибок. Предложения являются творческим результатом ознакомления с книгами Владимира Константиновича Тарасова, участия в семинарах, анализа ситуаций управленческих поединков и разбора прошедших поединков. При возможности указаны ссылки на письменные источники.



№	Вредно	Навык
1	Принимать слова, пояснения, объяснения другой стороны как факт, как данность, как действительность.	Строить адекватную картину мира
2	Воспринимать собственное понимание конфликтной ситуации, ее историю и причины как «полное» и «объективное». Настаивать на принятии другой стороной вашего варианта (понимания) ситуации.	Строить адекватную картину мира
3	Относиться к партнеру по переговорам как к причине проблемы, носителю или созидателю проблемной ситуации.	Строить адекватную картину мира
4	Стремиться во что бы то ни стало решить конфликт, предполагать, что другая сторона так же, как и вы, заинтересована его решить, игнорировать «мелкие замечания», «странные намеки», подтягивание «несущественных деталей», «оценочные высказывания» — то есть торопиться и игнорировать навязываемые роли.	Строить адекватную картину мира о настоящем

<b>Ресурс</b>	<b>Полезно</b>
Скорость, точность	Мягко сомневаться, расспрашивать, сопоставляя детали рассказа между собой, с известными вам обстоятельствами, с имеющимися документами, со словами других людей [2, стр. 38].
Скорость, точность	Расспрашивать, чтобы дополнить собственное понимание, уточнить или подтвердить его в деталях. Быть готовым обновить или построить картину мира, которая включает и ваше понимание, и новые, ставшие известными, обстоятельства (картину мира вашего партнера).
Сила, скорость, точность	Относиться к партнеру как к участнику ситуации. Выяснять порядок действий, ошибок и неточностей, которые привели к данной конфликтной ситуации.
Сила, скорость, точность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заметить, что кроме обсуждения конфликта и его решения идет борьба за социальную роль.</li> <li>2. Предпринять действия по «принуждению другой стороны к сотрудничеству»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вступить в позиционную борьбу.</li> <li>• Провести короткую деловую борьбу с вашей победой, что на некоторое время охладит желание противной стороны навязывать роли.</li> </ul> </li> </ol>

<b>№</b>	<b>Вредно</b>	<b>Навык</b>
5	Рассматривать текущую ситуацию (конфликта интересов) как неприятную «данность», с которой просто нужно что-то сделать, чтобы ее больше не было, а лучше — вернуть как было до этого.	Строить адекватную картину мира
6	Игнорировать, отмахиваться, считать слова и объяснения другой стороны несущественными, не заслуживающими доверия, мешающими решению ситуации.	Строить адекватную картину мира
7	Сразу приступать к обсуждению варианта, который вы считаете лучшим, разумным, оптимальным.	Помочь другой стороне строить адекватную картину мира
8	Обманывать, недоговаривать, искажать.	Строить адекватную картину мира для себя и для другой стороны

<b>Ресурс</b>	<b>Полезно</b>
Скорость, точность	Рассматривать ситуацию в более широком контексте, в ее взаимосвязи с другими аспектами сотрудничества. Концентрироваться не на устранении проблемы, а на поиске решения, которое и текущую ситуацию решит, и снизит вероятность ее повторения, и улучшит сотрудничество по другим аспектам (вырабатывать конструктивное решение).
Сила, скорость, точность	Расспросить другую сторону, задать вопросы, чтобы сделать собственную картину мира более адекватной. Если сторона настаивает на важности обстоятельств, о которых вы не спрашиваете – дать возможность высказаться, но следовать рекомендациям пунктов 1, 2 и 3.
Сила, точность	Прежде чем подходить к решению по сути, назвать факты, обстоятельства, акценты, которые стоит помнить при разборе и поиске решения данной конфликтной ситуации.
Сила, точность	Разобраться на своей стороне в фактуре ситуации: как она сложилась, какая последовательность действий, ошибок и неточностей создала ситуацию (конфликта интересов). Быть готовым рассказать об этом партнеру, и ответить на уточняющие вопросы. Рассказ должен быть не слишком длинным (максимум 1-1,5 минуты), но понятным, и включать лишь существенные детали – излишняя продолжительность скорее приведет к нетерпению, а чрезмерное обилие деталей – к недоверию.

## **Выводы**

Таким образом, ключевым для игрока является умение строить адекватную картину мира по игровой (жизненной) ситуации для того, чтобы увидеть хорошее решение. Именно этот навык позволяет конструктивно использовать силу, скорость и точность. Без указанного навыка сила, скорость и точность представляют грозный инструмент по превращению сотрудничества во вражду. Но, в свою очередь, для построения более адекватной картины мира необходимы и сила, и скорость, и точность. Применять же их с пользой помогают ценности [1].

## **Источники**

Тарасов В. К. Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим. М.: Добрая книга, 2016.

Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2016.

Тарасов В. К. Технология жизни. Книга для героев. М.: Добрая книга, 2016.

# **Дистанционное управление компанией с помощью технологий и ценностей Таллиннской школы менеджеров**

**Евгений Севастьянов**

*Генеральный директор и собственник компании «Открытая студия» (комплексное продвижение сайтов в интернете, управленческий консалтинг), дистанционно управляющий компанией более двух лет.*

*Мерило народа не то, каков он есть, а то, что он считает прекрасным и истинным.*

*Ф. М. Достоевский*

## **Связь между дистанционным управлением и восемью ступенями управленческого искусства**

Дистанционное управление – это регулярное (2–6 часов в неделю) участие собственника в стратегическом управлении своей компанией, в рамках которого у него есть возможность находиться в любой точке

мира. Время даю для ориентировки: у кого есть желание, может тратить и больше.

Хочу сразу уточнить: все, о чем я буду рассказывать, – это мой личный опыт и опыт бизнесменов, которых я имел честь консультировать. Каждый из вас решает самостоятельно, подойдет ли ему мой опыт, и если подойдет, то насколько. Отмечу лишь, что в небольшой компании (до 10–15 человек), как бы это странно ни звучало, стандартизированное управление внедрить сложнее, так как все ожидают «домашней атмосферы» и максимально индивидуализированного подхода.

Напомню кратко о восьми уровнях управленческого искусства (классификация дана по В. К. Тарасову). Классификация понадобится, чтобы понять, с какого же уровня можно начинать управлять своей компанией дистанционно.

## **Восемь уровней управленческого искусства по В. К. Тарасову**

Уровни управленческого искусства следуют друг за другом. Каждый из них является своего рода фундаментом для всех последующих.

1. Персонифицированный уровень (руководитель лично указывает каждому сотруднику, что именно тот должен делать).
2. Обезличенный уровень (управление по ролям).
3. Командный уровень (стандартизированный).
4. Иррациональный уровень (поступки, ценности).
5. Познавательный уровень (управление с помощью вопросов и просьб: разглядывание мелочей).

6. Управление в запросном режиме (только по запросам).
7. Управление как лидерство (ответы только на закрытые вопросы).
8. Идеальное управление (подчиненным известно только то, что руководитель существует).

## **Необходимые условия для дистанционного управления**

*1. Освоить командный (стандартизированный) уровень управленческого искусства и два предыдущих уровня на «очень хорошо»*

На мой взгляд, дистанционно управлять своей компанией можно в том случае, когда руководитель (или собственник) очень хорошо освоил стандартизированный уровень управленческого искусства и предыдущие два уровня (персонафицированное управление и управление по ролям).

По стандартизированному управлению рекомендую, прежде всего, изучить труды Александра Фридмана, в том числе книгу «Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных» и аудиокурсы.

*2. Твердое желание собственника*

Когда есть цель, идти и легче, и веселее. Известно, что зачастую собственник – главная «белка в колесе» в своей компании. К сожалению, бывает, что этот собственник использует даже самые передовые технологии, но суть происходящего от этого не меняется.

Поэтому крайне важно поставить себе цель: управлять компанией из любой точки мира. Если такой цели нет, то очень маловероятно, что



собственник сможет «случайно» вырваться из бесконечной череды оперативных дел. Для меня хорошей мотивацией стало желание постоянно проводить время с детьми на природе, на море.

### *Типичная ошибка: Перепрыгивание между уровнями управления*

Ошибка, которую я когда-то допустил сам, и которая мне наиболее часто встречается в других компаниях, – попытка «перепрыгнуть» через несколько уровней управленческого искусства. Прочитав очередную умную книгу вроде «Клиенты на всю жизнь» или историю успеха про «Zappos», российский предприниматель сразу же начинает пытаться управлять по ценностям, полагая, что это намного приятнее, чем требовать: не надо никого принуждать, не надо наказывать, все работают в поте лица, одержимые общей идеей.

Однако, уровни управленческого искусства построены в виде лестницы. Есть, конечно же, гении, которые могут перепрыгнуть сразу через 2–3 ступеньки. Я себя к таким не отношу и редко встречал таких людей. Поэтому для гарантированного результата я рекомендую все-таки двигаться вверх последовательно, ступенька за ступенькой.

Это были необходимые условия дистанционного управления компанией, теперь кратко о достаточных условиях.

## **Достаточные условия для дистанционного управления компанией**

*Проблема № 1. Высший менеджмент учится, но не применяет полученных знаний, а если и начинает применять, то «захлебывается», так как от него отстают средний менеджмент.*

Когда мы, руководители, посещаем конференции по управлению, семинары Александра Фридмана и Владимира Тарасова, у нас загораются глаза, и мы рвемся в бой. Что получается, когда мы приходим к себе в компанию? Ситуация аналогична внедрению любой инновации. Предположим, руководитель «заряжен» ценностями Таллиннской школы менеджеров, но эти ценности не транслируются до низовых сотрудников, да и информация после конференции или семинара хранится в наших головах не более трех дней.

К сожалению, недостаточно провести общее собрание, рассказать о ценностях и бросить клич: «Вот теперь, ребята, давайте им следовать!», чтобы произошла трансляция этих ценностей и их применение всеми сотрудниками уже на следующий день. Что же делать? Как обучить многочисленный средний менеджмент и «закрепить» полученную ими информацию? Решение таково: сделать стандартизированными технологии, которые принуждают средний менеджмент и топ-менеджеров постоянно учиться и совершенствовать навыки управления на практике, в рамках повседневной работы.

*Проблема № 2. При отсутствии развития стандартов они становятся неэффективными и ведут к краху компании.*

Еще одна серьезная проблема: как только вы перешли на стандартизированный уровень управления, появляется необходимость актуализировать десятки, а то и сотни стандартов. Естественно, руководитель не справится с таким объемом работы самостоятельно, даже если будет заниматься ею 24 часа в сутки.

Расскажу о своем личном опыте дистанционного управления компанией. Сейчас количество стандартов и регламентов в нашей компании превышает 300, в самом начале их было примерно 70–90. Проблема развития регламентов стояла остро с самого начала. Без актуализации вся эта куча регламентов для бизнеса подобна гирям, которые тащат на дно человека, решившего поплавать.

Для того чтобы регламенты развивались, в компании должны работать следующие системы (процессы):

- ✓ система сбора информации об отклонениях;
- ✓ система сбора информации о коллизиях;
- ✓ система сбора рационализаторских предложений.

Как я уже упоминал, нет никакой возможности развивать все стандарты силами первого руководителя и топ-менеджеров. Единственная возможность – делегировать развитие стандартов и регламентов сотрудникам. В моем понимании делегировать сотрудникам – значит создать такую технологию работы с ними, когда развитие регламентов становится частью должностных обязанностей сотрудников, и у них есть только два варианта: работать в вашей компании и выполнять эти обязанности или уйти.

### **Следующий уровень: надстройка из «управления по ценностям» на основе ценностей Таллиннской школы менеджеров**

Для того, чтобы сотрудники развивали регламенты в нужном для собственника и компании направлении, а заодно и сами развивались, необходимо перейти от «стандартизированного уровня» к следующему уровню управленческого искусства – управлению по ценностям.

В основе этого уровня лежат ценности Таллиннской школы менеджеров. Кратко расскажу о том, как это реализовано в моей компании.

Какие типовые проблемы возникают при внедрении управления по ценностям? Руководитель предлагает сотрудникам: «А давайте работать по хорошим и прекрасным ценностям!» Возможны следующие реакции людей на это предложение:

*Первый вариант. Может быть, нам повезет, и мы встретим человека, который скажет: «Да-да, я тоже ношу эти ценности в своем сердце», но вероятность найти такого сотрудника, конечно, невысока.*

*Второй вариант. Руководитель провел беседу с сотрудником, и, возможно, получил его согласие придерживаться этих ценностей на словах. К сожалению, это не работает. Как мы знаем, результаты беседы улетучиваются в среднем через 3 дня.*

*Третий вариант. Построить технологию таким образом, чтобы желаемые ценности прививались сотрудникам в процессе работы, при выполнении определенных алгоритмов, инструкций и сценариев. В каком-то смысле здесь можно говорить о «программировании человека». Я придерживаюсь именно этого варианта.*

## **Применение ценностей Таллиннской школы менеджеров на практике**

*Делай не человеку лучше, а человека лучше*

Технологии, которые я предлагаю для «привития» ценности «Делай не человеку лучше, а человека лучше»:

✓ Разбор управленческих ситуаций и проступков до определения моральной причины в рамках борьбы «за человека».

✓ Помещение в «местность смерти».

✓ «Пинок на развилке».

## **Технология разбора управленческих ситуаций**

Регулярный разбор управленческих ситуаций с сотрудниками чем-то напоминает классические управленческие поединки по В. К. Тарасову с некоторым упрощением.

Управленческая ситуация возникает, когда подчиненный совершает какой-либо проступок или какое-то действие, требующее обязательной реакции руководителя. То есть в результате бездействия руководителя может пострадать его авторитет, компания получит убыток, или возникнут другие негативные последствия.

Последовательность действий руководителя при возникновении управленческой ситуации:

1. Зафиксировать факты.
2. Занести факты в личное дело сотрудника.
3. Разобрать ситуацию с сотрудником устно, задавая вопросы и «приближаясь к оленю». Определить виновных (это не обязательно будет сотрудник; возможно, дело в неверном регламенте или просчете руководителя).
4. В процессе разбора управленческой ситуации руководителю необходимо, задавая вопросы, обнаружить моральную причину проступка, если идет речь именно о нем. Если очевидно, что сотрудник нарушил инструкции, он должен сам наложить на себя наказание.
5. Предоставить возможность апелляции со стороны сотрудника на разбор управленческой ситуации к вышестоящему на один уровень руководителю. Это важно, так как разбор ситуации является обязанностью непосредственного руководителя; естественно, этим не занимается генеральный директор. Технология апелляции решает

задачу защиты от произвола руководителей и помогает выявлять явных саботажников, которые никогда ни с чем не согласны и уж точно никогда не применят к себе наказание.

### **Технология помещения в «местность смерти»**

Помещение в «местность смерти» используется в моей компании в качестве типового действия в случае, когда ожидания от сотрудника очень сильно расходятся с действительностью.

Приведу пример из своей практики. На работу вышли два сотрудника, и я увидел, что знания обоих не соответствуют моим ожиданиям. Я понял, что если и дальше буду работать с этими сотрудниками, то наши отношения сильно испортятся. Мне от них нужен результат уже сейчас, но я не знаю, готовы ли они тратить значительные усилия на получение необходимых навыков.

Я выписал список навыков, которые им необходимо освоить за месяц, но со следующим предложением: «Вы осваиваете эти навыки, или ваша зарплата будет на 20 процентов ниже». Один сотрудник через два дня сказал: «Вы знаете, Евгений, ваша компания мне не очень подходит». Я ответил: «Спасибо большое, как хорошо, что я узнал об этом именно сейчас, а не через шесть месяцев, потратив массу времени и сил на ваше обучение». А второй сотрудник сказал: «Да, конечно, я готов», и начал очень быстро изучать предложенные материалы.

### **Технология «Пинок на развилке»**

Железнодорожная развилка – классический пример из курсов Владимира Константиновича Тарасова, когда человек пытается перепрыгнуть с одного пути на другой и обратно, а эти пути расходятся все дальше. Перепрыгивать становится все сложнее, и выбор сделать все-таки приходится.

Ситуация из практики. Допустим, у сотрудника возникает тенденция к ухудшению его работы: пошли какие-то косяки, хотя до этого он был на хорошем счету. Он внезапно может начать огрызаться, а до этого такого за ним не было замечено. Иногда подобная ситуация возникает, когда человек уже решил начать свой бизнес или сменить место работы, род деятельности, и он пытается на развилке «прыгать с одного пути на другой».

Понятное дело, что пока он продолжает прыгать, компания, в которой он в данный момент работает, не принесет ему большой пользы. Да и он не только не принесет пользу компании, но, возможно, даже причинит вред, пускай и непреднамеренный. Такого работника необходимо заменить другим сотрудником, который будет связывать свое будущее с компанией, будет обучаться и развиваться.

Для того, чтобы «дать пинок на развилке», сотруднику предоставляется заранее подготовленный провокационный список вопросов. Вопросы составлены специальным образом и действуют как катализаторы для ускорения принятия решения, по какому именно пути пойти. Дав ответы, сотруднику через месяц или два уже сложно будет сказать: «Я сейчас решил, что ухожу». Фактически ему приходится принимать решение, по какому пути пойти на этой развилке, именно в момент ответа на вопросы (для этого сами вопросы даются на выходные).

### *Горизонтальная карьера*

Основная технология реализации этой ценности – система грейдов для любой должности. Для каждого сотрудника, для любой должности есть «лестница» из своего рода «ступенек». Для перехода на очередную ступеньку сотруднику необходимо за 4–6 месяцев изучить заранее подготовленный руководителем список навыков. К освоению есть определенные требования: проверочный экзамен плюс обязательный конспект по всем учебным материалам. После успешной сдачи экзамена денежное вознаграждение сотрудника увеличивается (в среднем на 10 процентов). Для каждого руководителя в программу

обучения включаются еще и учебные материалы по управленческой тематике.

Учебные материалы сотрудник изучает в свое личное время, так как вместе с ростом знаний растет и его ценность на рынке труда, а также, как я уже говорил, заработная плата.

Маленькое дополнение. Тот, кто не хочет учиться, чтобы двигаться вверх в системе грейдов, на работу не принимается. Бизнес сейчас вынужден постоянно меняться, чтобы выживать и зарабатывать, поэтому сотрудники, которые не хотят развиваться, не нужны в принципе.

Благодаря грейдам в компании создаются условия, когда «горизонтальная карьера» становится обязательной и неотъемлемой частью обязанностей каждого сотрудника.

### *Обходиться без жалоб и просьб*

Здесь все просто и понятно. Жалоба или просьба сотрудника рассматривается как управленческий ход и не считается каким-либо смягчающим обстоятельством.

Отгулы и отлучки – только за свой счет. Казалось бы, это очевидно, но в большинстве компаний сотрудники решают свои личные вопросы в рабочее время.

Не может быть смягчающих обстоятельств, из-за которых задача не была сделана без предупреждения об этом руководителя.

### *Быть, а не казаться*

Одна из основных технологий внедрения данной ценности – электронное личное дело с фактами о сотруднике. На каждого сотрудника заводится электронное личное дело, в которое вносятся его



достижения, косяки, успехи, а также обещания, которые он клятвенно давал при приеме на работу. Таким образом, руководитель может отделить, каким профессионалом хочет казаться подчиненный, от того, каким профессионалом он является на самом деле.

Еще одна технология для внедрения в умы сотрудников ценности «Быть, а не казаться», – откровенная обратная связь по уровню знаний и навыков сотрудника. Реализуется она за счет обязательной работы с использованием грейдов, рабочих отчетов и разбора управленческих ситуаций.

*Действуй не «потому что», а «для того, чтобы»*

Задачу внедрения этой ценности в сознание подчиненных решает технология разбора рабочих отчетов. Кратко расскажу о том, каким должен быть рабочий отчет в моем понимании. Каждый сотрудник по итогам рабочего дня должен предоставить список выполненных задач, время выполнения каждой задачи и ссылку на результат. (Результат выполнения каждой задачи должен быть зафиксирован в формализованном виде!)

Как происходит разбор отчета? Руководитель задает вопросы «Почему ты это делал?» либо «Для чего ты это делал?», «По какой причине ты это делал?» и тому подобные. Пример задачи в отчете: «Переговоры с клиентом по телефону, затрачено 45 минут». Вопрос от руководителя: «По какой причине 45 минут решалась задача по телефону, если в рамках демонстрации рекламы эту проблему можно было решить за 10 минут?» Может оказаться, что сотрудник говорил по телефону, потому что получил входящий звонок от клиента. А должен был действовать для того, чтобы решить задачу быстро, эффективно и удобно для клиента.

Разбирать отчеты подчиненных – обязанность среднего менеджмента. Любой управленец, любой руководитель обязан использовать эту технологию. Естественно, технология разбора рабочих отчетов должна быть регламентирована.

## *Ценность «Сила в безразличии»*

Одно из ключевых средств трансляции коллективу «силы в безразличии» – всеобъемлющая и актуальная система регламентов для каждой должности плюс технология создания и дополнения регламентов в формализованном виде.

Сила в безразличии заключается в том, что и компания заменима для сотрудника, и сотрудник заменим для компании. Вот тогда мы действительно можем уволить всех сотрудников в один день и тут же набрать новых, и готовность руководителя сделать это прекрасно «считывается» подчиненными.

Сотрудник также понимает, что он не связан с компанией брачными узами (должностные инструкции позволяют компании безболезненно с ним расстаться), а является востребованным специалистом на рынке труда, так как его профессиональные навыки «выше среднего» благодаря грейдам. К тому же он не отсиживался в «тепличных условиях», а привык качественно работать на результат, то есть является весьма конкурентоспособным на рынке труда.

## **Подведение итогов. Преимущества дистанционного управления**

Дистанционное управление принуждает руководителя быстрее двигаться по ступеням управленческого мастерства: у него нет выбора.

Если мы хотим чего-то добиться от сотрудников, самый верный способ – выстроить технологию таким образом, чтобы она стала неотъемлемой частью рабочего процесса (у сотрудника есть только два варианта выбора: работать или не работать в вашей компании).

Технологии должны обеспечивать для каждого сотрудника обучение,

профессиональный рост, рост управленческих навыков, принятие в свою жизнь ценностей компании.

Отбор сотрудников необходимо организовывать «на входе», и на собеседовании озвучивать кандидатам всю информацию об используемых технологиях с описанием их преимуществ. Пользы у каждой из перечисленных технологий для сотрудника более чем достаточно. Все они направлены на борьбу «за человека» – их задача состоит в том, чтобы сделать обычного сотрудника специалистом-профессионалом, а менеджера – еще и грамотным управленцем.

# **Применение технологий Таллиннской школы менеджеров в управлении отделом продаж**

**Олег Головатый**

*Коммерческий директор компании «Мясная долина» (Украина)*

В данной статье я хочу поделиться задачами и вызовами, которые возникали и возникают у меня на должности руководителя продаж, и их решениями с помощью технологий Таллиннской школы менеджеров.

Основное мое убеждение – любая профессия «мстит» за непрофессионализм, особенно профессия руководителя отдела продаж. Хороший РОП сочетает в себе два противоположных качества: системность и харизму, талантливый – скорость мышления и умение «рассматривать победу», идеальный РОП – незаметен.

## **Проблематика отдела продаж**

Любой отдел продаж, особенно в продажах B2B, в 2015–2016 годах сталкивался с тремя ключевыми проблемами:

1. Отсутствие роста.

2. Хроническое невыполнение планов.

3. Неуправляемые продажи.

## **Типичные причины отсутствия роста продаж**

*Падающий рынок. Рынок, на котором работает организация, физически сокращается вследствие внешних обстоятельств, в том числе морального устаревания товаров или услуг.*

*Стратегия водоросли. Стратегия, при которой топ-менеджмент не ставит цели по увеличению доли рынка и выходу на новые рынки сбыта; для этой ситуации характерны рост и падение объемов продаж вслед за изменениями рынка.*

*Перегретый рынок. Рынок, на котором присутствуют несколько десятков или сотни продавцов идентичного товара, или высококонкурентный рынок брендовых товаров, на котором идет гонка маркетинговых бюджетов.*

*«Жирные коты». Ситуация, в которой ваши продавцы находятся в зоне комфорта, в первую очередь они не заинтересованы в привлечении новых покупателей, так как зарабатывают на существующей базе клиентов.*

## **Хроническое невыполнение планов**

Достаточно типичная ситуация в компаниях мелкого и среднего бизнеса, когда планы ставятся и выполняются каким-то магическим способом – одни не могут обосновать, вторые не могут выполнить, в

результате чего выполнение плана даже по одному результирующему показателю воспринимается как чудо. Длительное нахождение продавцов в состоянии хронического невыполнения планов приводит к эмоциональному выгоранию и общему падению результативности сотрудников.

## **Неуправляемые продажи**

Отдел продаж – это «черный ящик»; что происходит внутри и появится на выходе, обычно непредсказуемо и непонятно.

Продажами управляет не менеджмент компании, а ими «помыкают» клиенты.

Работать в таком отделе продаж – словно ехать с горы на велосипеде без руля, тормозов и сидения: каждое препятствие, даже маленькое, может стать последним.

## **Выбор технологии управления отделом продаж**

В русскоязычном интернет-пространстве по запросу «управление продажами» самая популярная поисковая система выдает 581 тысячу результатов за 0,39 секунды. Почему же среди всех технологий были выбраны именно технологии Таллиннской школы менеджеров? Вот несколько аргументов:

1. 32 года успешного применения в СССР, СНГ и Европе.
2. Технологии, которые будут востребованы через десятки лет.

3. Единственная технология управления, которая делает лучше не только управленца, но и объект управления.

При этом следует добавить, что из всех школ управления именно школа Тарасова позволяет управлять из любой точки и формирует лидерскую картину мира.

## **О технологиях Таллиннской школы менеджеров**

Каждая книга или тренинг Владимира Константиновича Тарасова – это готовое руководство к действию для руководителя любого ранга. Хочу поделиться технологиями, которые я выделил в процессе изучения и практического применения технологий Таллиннской школы менеджеров:

1. Повышение точности управления.
2. Наведение порядка.
3. Социально-технологические методы управления.
4. Управленческая борьба.
5. Технологии опережающего качества.

Каждая из этих технологий отражает ту или иную функцию руководителя и решает свои специфические задачи.

Рассмотрим технологии повышения точности управления. Цели применения:

1. Экономия ключевых ресурсов руководителя (время, энергия, деньги).
2. Повышение точности управленческих решений. Данная группа технологий используется мной при отборе персонала, планировании и организации работы.

Технологии наведения порядка позволяют форматировать различные события и отклоняющееся поведение коллег, подчиненных, клиентов. Ключевой задачей этих технологий является получение уверенного управления персоналом отдела продаж, если сравнивать с вождением автомобиля, – это база.

Социально-технологические методы управления включают широкий диапазон механизмов формирования поведения и влияния на картину мира других людей, в частности:

1. создание условий;
2. доминирование;
3. подражание;
4. лидерство.

Управленческая борьба – визитная карточка технологий Таллиннской школы менеджеров, это гуманнейшее из искусств, которое предотвращает эскалацию конфликта и переход в физическую борьбу. Мы все ведем управленческую борьбу, и руководители, и подчиненные, но только единицы умеют вести ее профессионально. Продавцы, владеющие даже азами управленческой борьбы, повышают собственную психологическую прочность и реже допускают ассиметричные уступки.

Технологии опережающего качества – это система методов и взглядов Тейлора, Форда, Деминга и самого Владимира Тарасова, которые будут востребованы в течении следующих десятилетий.



## Приложение

### Технологии Таллиннской школы менеджеров

(см. таблицы на следующих разворотах)

**Технологии ТШМ:**  
**технологии, повышающие точность управления**  
(использованы для ежедневной оценки деятельности менеджеров по продажам, планирования и постановки задач)

#### **Цели и задачи применения**

- ▶ Повысить точность прогнозов.
- ▶ Повысить прозрачность процессов в отделе продаж.
- ▶ Снизить потери информации и финансовых ресурсов.
- ▶ Ликвидировать хищения и халатное расходование ресурсов.
- ▶ Повысить производительность труда сотрудников.

#### **Проблемы и трудности при внедрении**

При внедрении столкнулся с активным сопротивлением сотрудников отдела продаж, которые были приучены предоставлять ожидания и мнения, оценочные суждения, а не факты. Лень и инерция снижали точность предоставляемой информации. Сложившееся право обычая — руководитель довольствовался информацией с низкой степенью достоверности.

- Различие пустого и твердого.
- Отличие мнение от факта.
- Приближение к оленю.
- Техника конкретных вопросов.
- Определение области ближайшего развития.

### **Решения и технологические находки**

- ▶ Пресечены доклады на тему «делания», т. е. отвлеченные рассуждения о процессе и жалобы на обстоятельства. — перехват инициативы и запрещение делать доклад, на те темы, о которых не спрашивают.
- ▶ Применена шкала сотрудников и технология островка — сначала планирование и конкретность внедрялись на лояльных сотрудниках.
- ▶ Внедрена технология планирования и прогнозирования на месяц, неделю, день — на каждый период выставляются квоты и по окончании периода дается обратная связь и проводятся мероприятия по коррекции.

### **Последствия и результаты**

- ▶ Внедрена система планирования продаж.
- ▶ Повысилась степень точности прогнозов и информации, которая передается высшему руководству (с 30% до 75%).
- ▶ Повысилась управляемость менеджеров по продажам (Выполнение плана продаж 90% менеджеров).
- ▶ Менеджеры обучены и подотчетны (отсутствие нарушений отчетности и администрирования).

#### **Отрицательные последствия:**

- ▶ Сложность адаптации новых сотрудников.
- ▶ Снижена конверсия набора персонала, так как установлен новый фильтр — этический. 255

## Технологии ТШМ: технологии наведения порядка

### Цели и задачи применения

- ▶ Повысить уровень трудовой дисциплины.
- ▶ Снизить потери рабочего времени.
- ▶ Стандартизовать работу отдела.
- ▶ Увеличить в несколько раз производительность труда сотрудников отдела продаж.
- ▶ Сформировать ответственных исполнителей.

### Проблемы и трудности при внедрении

Сопrotивление сотрудников + собственная забывчивость. Для всех менеджеров 98% не отличалось от 100%, на первых порах споры превращались в управленческие поединки, что снизило мотивацию персонала. Первые моральные наказания воспринимались как откровенная диктатура, нарушение прав и свобод, было несколько жалоб высшему руководству и в департамент персонала.

Основная проблема – привычка сотрудников не выполнять планы и поручения, отсутствие исполнительности как главного критерия качества сотрудника (необходимое, но не достаточное условие).

- Порядок — беспорядок — дезорганизация.
- Пустая лодка.
- Моральные наказания.
- Пропасть нельзя перепрыгнуть на 98%.
- Распределение сотрудников по степени лояльности.
- Руководитель-костер.
- 8 ступеней управления.
- Помещение в местность смерти.

### **Решения и технологические находки**

- ▶ Синхронизация картины мира: единый тезаурус, единые стандарты работы, единые ценности и принципы.
- ▶ Установление ценностей через поступки.
- ▶ Ежедневные оперативки с целью координации действий, передачи обратной связи и корректировки действий.
- ▶ Боевой план — письменное планирование действий и приоритетов на следующую неделю на основании тренда деятельности — обязательный документ всех сотрудников компании.
- ▶ Файл контроля поручений.

### **Последствия и результаты**

- ▶ Наведение порядка позволило перейти на более высокую степень управления с 90% торгового персонала, что помогло быстро увеличить штат сотрудников.
- ▶ Для новых сотрудников прописываются регламенты работы и планы стажировок.
- ▶ Снижился уровень дисциплинарных нарушений, при временном повышении уровня болезней и рецидивов (пьянство и т. д.).

#### **Отрицательные последствия:**

- ▶ Увеличился срок вступления в должность.

## Технологии ТШМ: Социально-технологические методы управления

### Цели и задачи применения

- ▶ Ускорить движение к цели компании.
- ▶ Получить выполнение планов от 100% менеджеров.
- ▶ Внедрить все задачи Стратегического плана компании (убрать сопротивление инновациям и проявления саботажа).
- ▶ Снизить затраты времени руководителя на оперативное управление при одновременном росте результативности труда.

### Проблемы и трудности при внедрении

Либеральный стиль управления в компании поощрял нарушение субординации и информационного дистанцирования — менеджеры по продажам часто узнавали что-то от руководства или коллег из смежных департаментов. При применении доминирования возникло сопротивление, результатом которого стало падение результативности в сентябре.

- Создание условий, доминирование, подражание, лидерство.
- Механизмы дистанцирования, управление через поступки.

### **Решения и технологические находки**

- ▶ Использование приемов гештальт-терапии и, в частности, способов работы с механизмами прерывания контакта, работа с сопротивлениями.
- ▶ Использование комбинации администрирования и социально-технологических методов управления.
- ▶ Администрирование базируется на контроле тенденции деятельности сотрудника (система статистик и дашбордов) и своевременном предоставлении обратной связи.

### **Последствия и результаты**

- ▶ Выстроена собственная модель ситуативного управления на основе социально-технологических методов.
- ▶ Внедрено 95% задач Стратегического плана.

#### **Отрицательные последствия:**

- ▶ 20% сотрудников остались на уровне управления через доминирование + администрирование.

## Технологии ТШМ: технологии управленческой борьбы

### Цели и задачи применения

- ▶ Получить и удержать власть в коллективе.
- ▶ Научить менеджеров вести переговоры с равной позиции.
- ▶ Повысить качество и результативность переговоров.
- ▶ Поднять психологическую устойчивость и прочность менеджеров.
- ▶ Ликвидировать потери вследствие «отжима».

### Проблемы и трудности при внедрении

Все приемы и методы менеджеры в первую очередь испытывали на руководителе или коллегах, в результате чего росла напряженность в коллективе и стрессовость работы. Все без исключения менеджеры поддались на соблазн использовать полученные знания неконструктивно — с целью получить незаслуженную выгоду или манипулировать руководителем или коллегами.

- Быть хозяином, а не гостем.
- Управление картиной мира.
- Физическая, позиционная, деловая и управленческая борьба.
- Переговоры с использованием технологий ТШМ.
- Прагматическая логика и управление повесткой.
- Принцип повышения авторитета в любой ситуации.
- Продажа как событие.

### **Решения и технологические находки**

- ▶ Использование эмоциональной шкалы как средства изменения ресурсного состояния коллеги или оппонента.
- ▶ Понимание области ближайшего развития и использование «нелюбимого» оппонентом способа борьбы.
- ▶ Использование системы Анатолия Тарасова — все тренировки проводить открыто и постоянно совершенствовать технологию.

### **Последствия и результаты**

Повышение переговорной компетентности руководителя и менеджеров отделов.



## Технологии ТШМ: технологии опережающего качества

### Цели и задачи применения

- ▶ Повысить уровень производительности труда до мировых стандартов.
- ▶ Повысить скорость и качество обслуживания клиентов.
- ▶ Повысить средний чек, структуру чека.
- ▶ Увеличить активную клиентскую базу по всем отделам.

### Проблемы и трудности при внедрении

- ▶ Падение качества работы менеджеров в период 2–3 недели после обучения.
- ▶ При снижении плотности контроля падает качество работы с покупателями.
- ▶ Отсутствие ценности «обслуживание мирового класса» и лидерских амбиций.
- ▶ Установка «я выполняю план — и этого достаточно» как проявление избегающего поведения, демотивации и неамбициозности.
- ▶ Падение средних и общих показателей при остром отклонении у любого из менеджеров.

- Бизнес мирового уровня или местечковый.
- Японский и русский подход к качеству.
- Система Тейлора.
- Система Форда.
- Система Деминга.

### **Решения и технологические находки**

- ▶ Постоянная и регулярная растяжка области ближайшего развития.
- ▶ Принудительный вывод сотрудников в зону стресса.
- ▶ Расширение картины мира за счет сравнения с мировыми эталонами.
- ▶ Установление ценностей через поступки.
- ▶ Знакомство сотрудников с теорией жизненного цикла Адизеса.

### **Последствия и результаты**

- ▶ Выполнение месячных и квартальных планов на протяжении 8 месяцев.
- ▶ Качество работы выше, чем у коллег по отрасли.
- ▶ Растущий финансовый результат.

#### **Отрицательные последствия:**

- ▶ Расслоение менеджеров продаж на группы по признаку амбиций и понимания задач компании.
- ▶ Несогласные ушли в пассивное сопротивление.
- ▶ Жалобы на недопустимую интенсивность труда.

# Применение технологий Таллиннской школы менеджеров в работе с подростками

**Наталья Гордон**

*Бизнес-консультант, фасилитатор, профессиональный коуч.  
Участник Бизнес-лагеря В. К. Тарасова «Новые социальные технологии» (Черногория, 2012 г.).*

Проведение управленческих поединков по технологии Владимира Тарасова для подростков – мое хобби, появившееся в поисках решения собственных родительских задач.

Мое образование: Мехмат БГУ (Минск), Высшая школа бизнеса МГУ (Москва), Университет тренинга ОТУМКА (Москва), Международный Эриксоновский университет коучинга (Москва).

Сферы применения технологий Таллиннской школы менеджеров:

- Деловая игра Teen Battle для подростков и их родителей (проводится при поддержке коучингово-трениговой компании «Проект № 1»).
- Фестиваль профессий для воспитанников московских детских домов (организуется ежегодно благотворительным фондом «Цвет жизни»).

**Необычный опыт жизни**

Я родилась и выросла на белорусской земле и поэтому была особенно рада возможности принять участие в конференции, организованной Таллиннской школой менеджеров и учениками Владимира Тарасова в Минске в мае 2016 года.

Мой родной город, Бобруйск, в советские времена был славен, прежде всего, своими людьми – талантливыми коммуникаторами и предпринимателями. Многие из них учились искусству управления, опираясь на удивительную традицию своего народа каждый пятничный вечер, отрываясь от быта и суеты, собираться семьей за столом, зажигать свечи и посвящать время размышлениям о том, что важно. Многие мои земляки в 1990-х годах покинули город, и с тех пор многое изменилось. Но у жителей города удивительным образом сохранилась привычка необычно ставить ударения в словах и отвечать вопросом на вопрос.

Искусство вопрошания и способность внимательно выслушать собеседника – вот то, чему учил мой город своих детей. Хорошо помню общение с учителями и другими важными взрослыми в мои школьные годы: в разговорах с ними звучали удивительные и порой непростые вопросы. Удивительные – потому что в этих вопросах не содержалось подсказок «правильного» ответа или оценочных суждений, но был искренний интерес к личности подростка и терпение, чтобы выслушать его. Так сформировалась привычка задумываться о потребностях людей и мотивах их поступков, и это во многом определило мой жизненный путь.

Прошли годы, и вот я сама стала мамой дочери-подростка. Осенью 2012 года, принимая участие в программе Бизнес-лагеря в Черногории, я с интересом узнала об опыте проведения таких же лагерей для подростков, которые организовывал Владимир Тарасов, пока росли его дочери. На вопрос из зала, почему детских программ у Тарасова больше нет, Владимир Константинович ответил, что причина – пассивность самих родителей, что мы охотно инвестируем время и деньги в собственное бизнес-образование, но ленимся организовать такую же возможность для своих детей. Это прозвучало как вызов...

Так родилась идея адаптировать технологию управленческих поединков для подростковой аудитории, опираясь на поддержку других «не ленивых» родителей.

Основное отличие используемой нами для подростковой аудитории технологии проведения поединков – особая организация судейства. В нашей версии поединков судьи исполняют три роли: «Предлагающий дружбу», «Направляющий на переговоры» и «Доверяющий самостоятельность», оценивая способности игроков выстраивать отношения, удерживать в переговорах власть и соблюдать интересы дела.

Отношения. Человеческие отношения для детей – это, в первую очередь, отношения дружбы. Судья, один из сверстников (условное название – «Предлагающий дружбу»), начинает свою оценку со слов «Я бы предложил свою дружбу игроку №..., потому что...» Цель использования оценок из этой роли – помочь детям научиться понимать и прогнозировать реакцию своих сверстников на собственные действия.

Власть. Как и в классических поединках между взрослыми игроками, мы используем для этой роли название «Направляющий на переговоры». Оценка этого судьи начинается со слов «Я бы направил на переговоры игрока №..., потому что...» В качестве судьи может выступать не только сверстник, но и взрослый. Замечательно, если этот взрослый прошел обучение у Владимира Тарасова, но еще важнее отбирать для участия в игре взрослых, обладающих высокими морально-этическими качествами – потому что, давая оценки по ходу игры, взрослые не просто транслируют участникам-подросткам свой жизненный опыт, но и свои жизненные ценности.

Дело. Третья коллегия судей в наших поединках – «Доверяющие самостоятельность». Судья в роли родителя этих двух игроков отвечает на вопрос: «Кому из этих двух своих детей я бы доверил остаться за старшего, уезжая в командировку, понимая, что он не подведет?» Если в роли судьи выступает взрослый, важно, чтобы он не был родителем играющих подростков. Но еще лучше, когда в роли судьи-родителя выступают сами подростки. Зрелость их суждений из

этой позиции порой удивительна! Задавая роль родителя в судействе, нам было важно, чтобы наши дети тоже учились нас слышать. Нам хотелось донести, почему у нас, их родителей, бывают именно такие реакции, и то, что в своих советах и решениях мы опираемся на определенный жизненный опыт, заботимся о них.

Основным отличием в проведении экспресс-поединков для подростковой аудитории является отсутствие на столе шахматных часов (мы используем их только в классических поединках). Вместо этого в экспресс-поединках за временем следит один из зрителей-подростков, делая шуточное предупреждение о 10-секундном рубеже перед окончанием отведенной минуты фразой «Ку-ку!» Атмосфера веселой игры и чувство юмора со стороны ведущего очень важны для поддержания у детей интереса к игре. При этом важно уметь соблюдать баланс между весельем и серьезностью, не допуская откровенного шутовства или недоброго подшучивания ребят друг над другом.

Обычно игра занимает не более двух часов; если проводить ее дольше, дети 11–12 лет очень устанут и им уже хочется подвигаться, особенно мальчикам. За это время мы успеваем провести 3–4 экспресс-поединка (сначала объясняем правила и делаем демонстрацию, затем даем возможность попробовать каждому – самые простые ситуации предлагаются новичкам и ребятам помладше) и 2–3 классических поединка (обычно для игры приглашаются более опытные участники). Для того, чтобы успеть уделить внимание каждому подростку, размер группы не должен превышать 12 человек (оптимальное количество – 8–10 человек). Также при проведении классических поединков мы отказались от использования ролей секундантов, так как это усложняет объяснение правил новым участникам игры и делает игру менее динамичной.

В нашем понимании, игра Teen Battle – это не сражение подростков между собой за правоту, а борьба каждого участника (и прежде всего нас, родителей) с собственным моральным несовершенством. И главная победа здесь – это рост осознанности, возможность приподняться над самим собой, а не над «противником». Технология

поединков Владимира Тарасова – это прекрасный способ подарить друг другу и нашим детям хорошие вопросы и передать концентрат жизненного опыта в интересной игре!

## **Teen Battle: деловая игра для старшеклассников и их родителей**

Дорогие родители старшеклассников!

Приглашаем вас и ваших детей в возрасте от 12 до 17 лет на увлекательную игру!

Грамотное управление – это искусство, и мы начинаем осваивать это искусство еще в школьные годы. Как было бы хорошо, если бы в свое время мы учились управленческим навыкам не только на собственных ошибках, но и на опыте старших наставников! И как сложно бывает донести этот опыт до наших собственных детей! А еще труднее бывает понять их логику и эмоции...

Мы сами – родители таких же непростых, но очень талантливых подростков. Мы затеяли эту игру в первую очередь для решения собственных родительских задач. Нам интересно понимать, какие проблемы волнуют наших детей, и нам хочется помогать им так, чтобы они сами захотели принять нашу помощь и советы. Поэтому мы решили создать для своих детей и их ровесников площадку, где они смогут тренировать необходимые им социальные навыки – весело и интересно.

Школьные поединки (Teen Battle) – это адаптированная для подростков бизнес-игра, известная в мире взрослых под названием управленческие поединки по технологии Владимира Тарасова. Мы хотим помочь нашим детям научиться:

- ✓ анализировать социальные ситуации, встречающиеся в их жизни, прогнозировать мотивы и реакции людей в этих ситуациях, видеть различные способы своего поведения;
- ✓ уметь оперативно и грамотно реагировать на неожиданные реплики оппонента, сохранять самообладание и достоинство в любом споре;
- ✓ уметь отстаивать собственные интересы (а в будущем – интересы своей семьи и своего бизнеса), не разрушая при этом отношения с важными для них людьми (близкими, учителями, друзьями).

Игра будет проходить в виде диалогов из заданных ситуаций. Игроками могут быть как подростки, так и, при желании ребенка, его мама или папа – особенно интересно получается, когда родители и дети меняются в игре своими ролями! Судить игру будут преимущественно подростки. Дополнительно комментарии по каждому поединку будет давать ведущий игры.

Каждая семья имеет возможность предложить для игры собственную жизненную ситуацию, которую она хотел бы проанализировать. Эти ситуации будут переработаны в обезличенные игровые ситуации; при желании ваше авторство также остается анонимным.

Поддержите вашего сына или дочь своим участием!



# Примечания

## 1

«Рояль в кустах» – идиоматическое выражение, означающее искусственный поворот сюжета, неуклюжую, явно заранее подготовленную «случайность», выдаваемую за экспромт. Фраза появилась благодаря эстрадной миниатюре «Совершенно случайно» (авторы – Аркадий Арканов и Григорий Горин, 1963 год), где пародировались типичные для советского телевидения штампы. В пародии ведущий некой телепередачи встречается пенсионера, который, как выясняется после длинной череды других «случайных» совпадений, умеет играть на рояле, после чего участники передачи случайно обнаруживают в кустах рояль, на котором герой играет для телезрителей. – Прим. ред.

[Вернуться](#)

## 2

См. список источников в конце статьи. – Прим. ред.

[Вернуться](#)