

Александр Заборов

ПОДСКАЗКИ ДЛЯ
ИНТУИЦИИ
как влиять на людей



Москва
2009

УДК 159.9
ББК 88.37
313

Заборов А.В.

- 313** Подсказки для интуиции. Как влиять на людей / Александр Заборов. — М.: Олимп, 2009. — 254[2] с.
ISBN 978-5-7390-2342-1 (ООО «Агентство «КРПА Олимп»)

Хотите научиться управлять другими людьми? Развить интуицию и предугадывать события? Двигаться вперед к достижению успеха и процветания? Подсказки А. В. Заборова станут незаменимым помощником для того, кто хочет научиться выходить победителем из самых сложных ситуаций. Автор вовсе не кабинетный теоретик. Известный политик А. В. Заборов многого достиг, руководствуясь правилами, которые формулирует в своей книге. Его главный девиз — мыслить и действовать самостоятельно, быстро и эффективно.

УДК 159.9

ББК 88.37

ISBN 978-5-7390-2342-1 (ООО «Агентство «КРПА Олимп»)

© ООО «Агентство «КРПА Олимп», 2009

Содержание

Предисловие удивленного эксперта	6
От автора	8
Благодарности	10
Введение. О принципиальной ненаучности человеческих отношений	11

ЧАСТЬ 1

Глава 1. Управленческий прием	21
Глава 2. Персональный жизненный лабиринт	35
Глава 3. Наши постоянные спутники: твердое и пустое	51

ЧАСТЬ 2

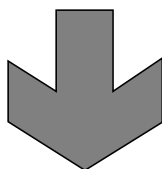
Глава 4. Ориентация в окружающем нас мире	59
Мир живой	59
Сила в безразличии	64
Сокращайте дистанцию	70
Навстречу переменам	76
Глава 5. Позиция: выберите себе точку опоры	80
Опора на твердое	80
Кнут и пряник	86
Будьте точными	89
Не спешите обидеться	93
Цели должны быть достижимы	97
Всегда ли есть третий путь	100
Глава 6. Слагаемые мастерства	104
Принцип пустой лодки	104
Атака или обход	109
Приближение через других	118
Защита от самого себя	120
Право на незнание	122
Не оправдываться	125

Настройтесь на ранние сигналы	129
Увеличивайте размер пирога	133
Обращайтесь к конкретному человеку	134

ЧАСТЬ 3

Глава 7. О поведении людей	139
Тело умнее головы	139
Напоказ и для себя	143
Что такое шутка	146
Не спешите помочь	149
Возраст как ресурс	153
Глава 8. Начальники и подчиненные	158
Похвала начальникам и родителям	158
Что требуется от подчиненного	162
Зачем нужны начальники	169
Заседать, так с пользой	172
Глава 9. Управленческие приемы	177
Маленькие хитрости	177
Из Сунь-цзы	185
Думать о будущем	187
Как делать карьеру	188
На что мы тратим свои силы	193
Победить дракона	197
Глава 10. Управленческие системы	206
Устойчивость управленческих систем	206
О пользе разнообразия и унификации	210
Бифуркация	214
Зачем нужны представительные органы	218
Глава 11. Некоторые механизмы	221
Мы выбираем, нас выбирают...	221
Природа права	227
Дезорганизация	230
О роли культуры	234
Глава 12. Жизненная философия	240
Проверка на дорогах жизни	240
Единство мира	246
Цель и путь	248
Ощущение полноты жизни	249

Моей маме,
Е.С. Заборовой



ПРЕДИСЛОВИЕ УДИВЛЕННОГО ЭКСПЕРТА

Что ни говори, а есть по крайней мере три причины, которые делают книгу А.В. Заборова особо интересной для читателя.

Во-первых, он многого достиг, руководствуясь теми правилами, которые формулирует в книге, — в отличие от кабинетных теоретиков. Он стал известным политиком — членом Политсовета Демократической России, заместителем председателя областной Думы Законодательного собрания Свердловской области, а также директором Центра содействия предпринимательству правительства Свердловской области. Примеры из его собственного опыта щедро представлены в книге. Работал он и заместителем генерального директора по общим вопросам ООО «УралмашСпецсталь», и директором по развитию группы предприятий «Корус».

Но и не на столь заоблачном уровне А.В. Заборов тоже проявил себя успешным менеджером — что наверняка покажется кому-то значительно более важным: он, к примеру, одно время победительно возглавлял жилищно-строительный кооператив, а также стал заместителем председателя федерации бадминтона Свердловской области (будучи кандидатом в мастера спорта).

Словом, А.В. Заборов *умеет* очень многое сам. И умеет научить уметь.

Потому что, **во-вторых**, А.В. Заборов — профессиональный тренер. Он многому научился у В.К. Тарасова. Проводимые им управленческие поединки имеют заслуженный успех на Урале и не только в этой горной местнос-

ти. Но только к поединкам дело не сводится. А.В. Заборов учит мыслить и действовать самостоятельно. Этому же учат многие другие. Но А.В. Заборов учит делать это стремительно и эффективно. Он использует уникальную методику. Ученым до сих пор не удалось описать ее. Если сделать это образно, то можно сказать, что А.В. Заборов освобождает дикое животное интуиции из той клетки, в которую его заперла российская школа. Прутья этой клетки — жесткие требования логики. Если А, то В. Есть А. Значит, В. Пойдем дальше. Если В, то С. Налицо В. И так далее.

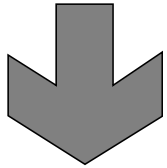
Алгоритм рассуждений А.В. Заборова — иной. Вот А. Оно напоминает мне В, С, а также М, Р и Q. (При этом вполне возможно, что бузина в огороде вызывает у автора ассоциацию с родственниками в Украине.) Но — странным образом! — у читателя возникают свои собственные ассоциации — Э, Ю и Я. Он, читатель, не поднимается в познании по ступенькам. Он видит в интуиции сразу все — и озеро среди гор, и лотосы на его поверхности, и стайки рыб в глубине, у самого дна. Книга Заборова непостижимым образом высекает у читателя его собственное мышление. У этой книги, собственно, нет содержания, потому что она — сплошной метод. Она вся написана, чтобы *наталкивать* на размышления. Но два читателя, прочитав одно и то же, будут выведены на две совершенно разные мысли. Таков поразительный эффект книги.

В-третьих, А.В. Заборов подвергся сильному влиянию чайного клуба, который сам же и возглавлял. В его манере изложения — очень много от китайских наставников, с той лишь разницей, что он, добиваясь просветления, никого не бьет по лбу бамбуковым посохом, сохраняя молчание. Это — европеизированный вариант коанов — в исполнении кандидата физико-математических наук, каковым А.В. Заборов является.

Такова, собственно, эта удивительная книга по философии жизни, которая по прочтении исчезает, превращаясь в голове каждого в его собственную.

Доктор философских наук,
действительный член (академик) РАЕН

А.В. Перцев



ОТ АВТОРА

Существует два подхода к написанию подобных книг:
— кратко и точно сформулировать несколько важных Правил. Правила следует запомнить (или повесить перед собой на стенку) и периодически сверять с ними свои действия. Так, например, написана прекрасная книга Радмила М. Лукича «10 секретов продаж»;

— на достаточно большом числе примеров дать читателю почувствовать способ мышления, привить вкус и сформировать навыки правильного анализа, полезных привычек, чуткости к определенным вещам. Так, посмотрев игру мастеров, замечаешь, что и сам стал играть лучше. В таком стиле написаны книги Дейла Карнеги и «Законы Паркинсона».

Являясь сторонником второго подхода, я буду стремиться создать эффект неторопливой беседы за чаем, постараюсь настроить вас в резонанс со своим мироощущением. Книга позволяет настроиться на мир, не на внешние его проявления, но на механизмы, на вещи действительно важные, позволяя с меньшими затратами добиваться лучших результатов, перестать суетиться.

Моей задачей не является перечисление всех возможных методов и ситуаций или упорядочение типов проблем, с которыми встречается руководитель. Я буду рассказывать о том, что, на мой взгляд, может помочь, полезно или просто занимательно и имеет, пусть отдаленное, отношение к обсуждаемому вопросу. По возможности о нетривиальном. Просто для полноты повторять общеизвестные вещи я не буду.

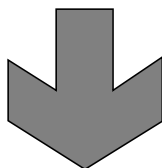
Меня вдохновляла идея Владимира Тарасова попытаться сформулировать глубинные проблемы управления, тот фундамент, без которого не дают эффекта самые современные системы управленческого учета или принципы построения организации. То, что работало две тысячи лет тому назад, работает сейчас и будет работать в будущем. Ведь есть множество людей, знающих много «умных» правил и приемов, но не понимающих вроде бы простых, но таких важных для жизни вещей.

Примеры, которые здесь приводятся, чаще всего относятся к простым житейским ситуациям, часто фигурирует местоимение «я». Это сделано сознательно и не от мании величия. Хотелось показать, что все излагаемые приемы и принципы применимы не только к императорам и героям, но и прекрасно работают в обыденной жизни, что рассказываю только о том, в чем абсолютно уверен и опробовал на себе.

Я прошу прощения у тех, кто узнал себя в приводимых примерах — ведь мы видели события немного под разными углами и вам наверняка покажется, что «все было совсем не так». Я прошу прощения и у тех, кто не нашел себя на страницах книги, — это не значит, что вы не произвели на меня впечатление и ничему не научили.

Не стоит относиться к чтению слишком серьезно, не надо ее конспектировать — просто читайте, все, что вам необходимо в данный момент, зацепится само. Книгу можно читать с любого места и в любом направлении. Уверен, что многим читателям это придется по вкусу, и я буду рад продолжить общение, ведь, слава богу, существует Интернет.

Поразмыслив на темы, представленные в книге, или обсудив их с друзьями, вы почувствуете, что ваш управленческий уровень возрос. Рекомендую перелистывать книгу при возникновении проблем, и у вас обязательно возникнут идеи по их устранению!



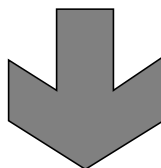
БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — сплав того, что я слышал, читал, пережил и передумал. Невозможно отследить и упомянуть всех, чья мысль понравилась, чьи идеи в обновленном виде здесь излагаются. Постоянные ссылки и упоминания авторов, чьи идеи близки, просто убили бы книгу предложенного жанра. Поэтому я с благодарностью перечисляю людей, чьи идеи оказали существенное влияние на меня и в той или иной степени отражены в книге: Эрик Берн, Олег Вагин, Дмитрий Верищагин, Акоп Назаретян, Владимир Поляков, Александр Свияш, Владимир Тарасов, Роберт Чалдини, Джон Хейдер.

Я благодарен Надежде Степановне Чачковской, моему любимому классному руководителю, — именно благодаря ей я понял, что вопросы взаимоотношения между людьми и есть самое важное и интересное в нашем мире.

Я с удовольствием упоминаю людей, поддержавших саму идею написания книги, сделавших ее лучше. Кто-то прочел рукопись, кто-то смог прояснить существенные детали. Меня многому научила работа с журналом «Бизнес и Жизнь», я благодарен тем, кто отозвался на мои статьи — значимость ваших слов для меня невозможно переоценить!

Моя благодарность Виктору Анциферову, Андрею Брилю, Татьяне Дорошенко, Андрею Заборову, Михаилу Заборову, Михаилу Зелингеру, Дмитрию Иванову, Людмиле Капаниной, Сергею Колесниченко, Дмитрию Кудрявцеву, Вячеславу Лаптеву, Елене Ломакиной, Светлане Масловой, Ирине Мухиной, Александру Перцеву, Светлане Соловьевой, Сергею Старкову, Алле Степановой, Юлии Прытковой, Андрею Часовских, Екатерине Юртаевой.



Все судьба.
Каждый раз: думаем одно, говорим другое,
делаем третье, получается — то, что есть.
Потому что слова — это пустой звук,
а дела — пустая трата времени.
Но, тем не менее, нужно делать всё
как должно, честно и с доверием.

Даосский принцип

ВВЕДЕНИЕ

О ПРИНЦИПИАЛЬНОЙ НЕНАУЧНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Чем определяется жизненный успех? Вопреки уверениям школьных учителей на верхних этажах располагаются не те, кто умеет хорошо варить сталь, быстро бегать или прекрасно владеет языками программирования. В чем именно являются специалистами люди, которые находятся на самой вершине: президент, губернаторы, директора крупных фирм? Рабочий день любого руководителя — череда совещаний и встреч, это и есть его работа. Главное умение руководителя — умение взаимодействовать, управлять другими людьми.

Именно это умение «простроить», как сейчас принято говорить, отношения с подчиненными, с вышестоящими, с равными, умение руководить и самому подчиняться, когда это необходимо, умение добиваться с помощью людей того, что вы считаете нужным, получать удовольствие от общения — самое главное умение. Мы все живем в обществе людей, и именно эти навыки определяют успех, признание, количество денег в наших карманах.

Если это так важно, то почему же не обучают этому в школе, а учат другим, менее значимым вещам. Не учат, потому что трудно. То, чему предпочитают учить в школе и вузе, основано на научном знании. Учат физике, химии, биологии, даже литературу решаются преподавать далеко не все учителя, преподают литературоведение. Понятно, как научить писать сочинения, различать положительных и отрицательных персонажей, безошибочно определять жанр произведения. Но очень трудно формализовать преподавание литературы как способа познания мира.

Конечно, и взаимоотношения между людьми неоднократно пытались перевести на научную основу. Выделить в них главное, основополагающее и, отбросив второстепенные детали, установить основные закономерности. Но чем настойчивее были попытки и громче заявления, тем страшнее были результаты: слишком сложным оказался объект.

Именно эту идею старался донести до нас Ф.М. Достоевский в своем романе «Преступление и наказание». Главный герой, Раскольников, открыл и решил проверить на себе теорию целых кафтанов. Кафтанов мало, а людей много, каждому целый кафтан не достанется. Конечно, можно кафтан разорвать, кому-то достанется рукав, кому-то достанется пола, кому-то воротник. Все будут недоволь-

ны. Всем будет значительно лучше, если наиболее смелый, тот, кто «право имеет», возьмет себе целый кафтан, а остальным, тем, кто «твари дрожащие», просто ничего не достанется. Как вы помните, применение этого закона закончилось убийством старухи-процентщицы.

Есть и непридуманные истории: диктатор Камбоджи Пол Пот проводил в жизнь основные идеи защищенной в Сорбонне диссертации «Экономика Камбоджи и ее проблемы в связи с индустриализацией». Примерно четверть населения страны не пережила этих экспериментов.

Карлом Марксом была предложена очень смелая идея, что общество в основном определяется материальным производством. В зависимости от уровня развития материального производства определяются все другие отношения, характер отношений между людьми, тип общества, государственная власть. Национальные особенности, особенности культуры, языка, менталитета, климата, конечно, играют некоторую роль, но гораздо меньшую, Маркс предложил при начальном анализе их не рассматривать. Это огрубление называется исторический материализм. Чем закончилась попытка считать этот подход научным и жестко ему следовать, мы с вами хорошо знаем.

Жесткие получились примеры, но это для того, чтобы наглядно продемонстрировать тот факт, что НАУКИ взаимоотношений между людьми не существует. **И это настолько фундаментально, что любые попытки сделать вид, что она есть, приводят к человеческим жертвам.** Думаю, что именно это имел в виду Александр Галич: «Не бойтесь беды, не бойтесь войны, не бойтесь мора и глада, а бойтесь единственно только

того, кто скажет: я знаю, как надо! Кто скажет: идите за мной, я вам покажу, как надо».

Итак, можно рассчитать глубину фундамента дома, количество бетона и черепицы, необходимые для его строительства. Но нельзя рассчитать, когда рабочие организуют перекур и кого пошлют за водкой. Научиться же понимать и предугадывать — можно и нужно!

Конечно, такие проблемы существуют не только с управлением людьми. Вся проблема взаимоотношения полов — это ведь тоже не наука. Но, тем не менее, каждый мужчина и тем более женщина легко определяют, нравятся они или нет предмету своего интереса. Подавляющее большинство людей женятся, рожают и воспитывают детей.

То же с вождением автомобиля: если вы выучили правила дорожного движения, то это не означает, что вы научились ездить. Нельзя сформулировать законы вождения автомобиля, но можно выработать понимание того, как надо ездить. С опытом начинаешь понимать, поедет встречный водитель на желтый свет или остановится. Вы не сможете объяснить почему, но вы просто понимаете, пропустят вас или нет. Полезно посмотреть водителю в глаза, часто это можно понять и не глядя на водителя. Если вы попытаете описать этот процесс формально, думаю, что вам не удастся сформулировать законов вождения, но, тем не менее, подавляющее большинство из нас водят автомобиль и делают это успешно.

Точно так же и в искусстве управления людьми нужно стремиться вырабатывать понимание того, чего от людей ждать, на что они способны в разных ситуациях. При этом не важно, чем вы управляете — футбольной командой или металлургическим заводом, руководите командой школьников или небольшой фирмой. Есть проблемы, которые специфичны при управлении людьми. Например, как узнать, подчинятся тебе люди или

только делают вид, что подчиняются? Как отказать или сделать замечание и при этом не обидеть человека? Как не дать подчиненным (ребенку, мужу, жене) сесть себе на шею? Эти проблемы стоят перед руководителем любого уровня, будь он директор, тренер, заведующий или учитель. Когда лучше использовать кнут, а когда пряник? Как узнать, что люди думают на самом деле или что они собираются сделать?

Можно научиться понимать, как отвечать на эти вопросы. Более того, можно сформулировать весьма полезные подсказки. В семейной жизни помогает простое правило: путь к сердцу мужчины лежит через его желудок. Это, конечно же, не закон, это указатель движения в правильном направлении. Если мужчина пришел злой вечером с работы, его сначала надо покормить, а уже потом устраивать скандал. Это будет гораздо более эффективно, чем действовать в обратном порядке.

Возвращаясь к вождению автомобиля, можно вспомнить правило трех «Д» — «дай дорогу дураку». Оно позволяет легко и просто в сомнительной ситуации пропустить чужой автомобиль, что спасло много жизней и сэкономило очень много денег. «Те, кто справа, те и правы» — еще один хороший пример простого полезного принципа.

В управлении людьми также существует достаточно большое число правил и принципов, которые могут нам помочь. Но при этом очень важно понять, что это не законы, это подсказки! И уметь чувствовать, до каких пор на них можно опираться, пользоваться ими, а когда нужно остановиться, понимать границы их применимости. Ведь не всегда нужно бросаться кормить мужчину и не всех дураков пропускать! Собственно, понимание этих границ — это и есть мудрость. Те люди, которые границ не чувствуют и считают, что мы всегда жестко должны следовать правилам, называются фанатики. Они доставляют много неприятностей окружающим. Ра-

бота строго по правилам с соблюдением всех инструкций называется «итальянской забастовкой».

Н.С. Хрущев многие практические решения принимал, исходя из «единственно правильного» учения. Среди прочих было принято решение об ограничении размеров приусадебных участков. Часть земли была просто отрезана, она пропала, поросла бурьяном, но зато теория была соблюдена. Индус, строго придерживающийся теории реинкарнации (перерождения), не подаст хлеба человеку, умирающему от голода, так как тот сам должен отрабатывать свою карму.

Удержаться на краю и не попасть в число фанатиков хорошо помогает присказка: «Не надо быть святее Папы Римского!»

Часто проблема состоит в том, чтобы найти золотую середину. Легко сказать: «главное в профессии вора — это вовремя смыться». А когда это, вовремя? Слишком рано смоешься — денег не получишь, слишком поздно — поймают. Эту середину нельзя вычислить, ее можно только почувствовать. Чувство меры — главный признак мастерства. Понаблюдайте за любимыми артистами, за ведущими долгое время существующих и успешных телевизионных передач, и вы увидите, что все они обладают замечательным чувством меры.

Для достижения понимания главное — это опыт, фактор времени. Чем больше стаж вождения, тем увереннее вы себя чувствуете на дорогах. Чем больше вы управляете людьми, тем понятнее становится их поведение. Просто этого времени как всегда не хватает. Вот для этого и существуют тренинги. Смысл всех тренингов именно в этом — в уплотнении времени, в ускоренном наращивании опыта. Есть тренинги по лидерству, по безаварийной езде, по проблемам общения.

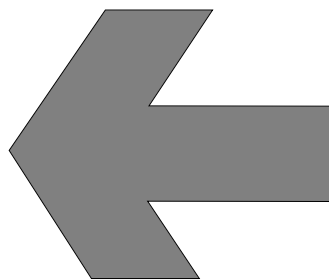
Но есть и обратная сторона медали. Проблема, связанная с пониманием, заключается в том, что оно далеко не универсально. Если вы специалист по физике или химии, то, приехав в другую страну, вы там тоже будете хорошим специалистом в своей области. Но вот наши эмигранты в Америке предпочитают жениться на выходцах из бывшего Советского Союза, потому что у американских женщин совсем другое понимание семейной жизни. И то, что ценится здесь, у нас, в Америке может не одобряться, а в арабских странах послужить причиной крупных неприятностей. И те модели поведения, которые наработаны в нашей стране, могут оказаться не только не полезными, но и вредными. Манера вождения автомобиля тоже сильно отличается в разных культурах. Например, в европейских странах водители проезжают перекресток по очереди с разных углов, а заезавшего водителя принято спокойно подождать.

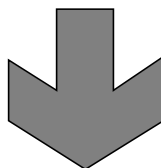
К сожалению, и здесь, в вопросах управления людьми, ситуация очень похожа, так что те приемы и правила, которые вы наработали в одной стране, могут в других странах, других культурах не сработать, и вам придется начать все сначала. Так, например, тот факт, что европейский эксперт очень вежлив, доброжелательно себя ведет и даже выпил с вами водки, совсем не означает, что он представит доклад в вашу пользу. В нашей стране это воспринимается как предательство, а на Западе — это просто стандарт. Не стоит ждать, что в европейской стране вам моргнут фарами, предупреждая о дорожной полиции. В Германии на слова соседки: «Добрый день, вы вчера машину неправильно поставили, я позвонила в полицию, пожалуйста, больше так не паркуйтесь», — принято отвечать «спасибо, фрау Брем». Такова цена образцового порядка.

Каждый человек — это «Вселенная», обладающая к тому же свободой воли. Взаимоотношения между людьми неисчерпаемы и не сводятся к простым правилам.

Существует огромное число успешных стратегий, и нет единственно правильных ответов. Одно удачное решение совсем не исключает того, что существуют другие, не менее интересные и удачные. И это является источником творчества и удовлетворенности жизнью.

ЧАСТЬ 1





ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРИЕМ

Суть управления — сохранение группы единой. Если вы лидер государства, то ваша главная задача, чтобы государство было единым, не распалось на части. Если вы начальник отдела, то ваш отдел должен функционировать как одно целое и выполнять поставленную задачу. Лидер объединяет группу за счет того, что в неясных условиях, когда есть равноценные решения, все ориентируются на него. Не должно быть двух или трех лидеров. Наличие теневого лидера означает, что вы со своей обязанностью не справляетесь, группу единой сделать не смогли. Поэтому самыми опасными являются не те люди, которые вас не любят или постоянно вам оппонируют — они находятся под вашим влиянием. Самыми страшными являются те сотрудники, которые к вам равнодушны, которые вас за начальника не считают. Именно на них нужно направлять свои основные усилия. Когда в государстве число людей, которые не считают его своим, которые не уважают это государство, становится слишком большим, тогда государство рухнет.

Сохранение единства — главный критерий. Поэтому, при всех его несомненных заслугах, Михаил Сергеевич Горбачев не был хорошим лидером государства, оно при нем распалось. Именно поэтому руководители всех рангов так неохотно идут на территориальные уступки.

Один из самых действенных способов сплотить группу — настроить ее против кого-то. «Если между кошкой

и собакой вдруг возникает дружба, то это не иначе как союз против повара». Отсюда популярность концепции добра и зла: есть плохие парни и есть хорошие парни. Хорошие парни должны объединиться против плохих парней. Какие хорошие, какие злые — совершенно очевидно. Первая политическая организация в мире, которая не была направлена против кого-либо, Лига Наций, была создана в 1919 году (сейчас те же функции выполняет ООН). Как вы понимаете, до этого существовало огромное количество организаций, и все они всегда были союзом против кого-то.

Другой способ — совместная общепользная деятельность, он требует совсем другого уровня организаторской работы, это путь истинных лидеров. Лидер наполняет жизнь подчиненных смыслом, дает им ощущение причастности к важным и значимым делам, внушает гордость за сделанное.

Особенно это важно в нашей стране. Одна мудрая англичанка, уезжая из России, так охарактеризовала наш народ: «Если вам предложить на выбор ежедневные бесплатные обеды или чтобы ваши космонавты слетали на Марс, то вы выберете Марс!» Главный приоритет россиянина вовсе не богатство, мы, в первую очередь, хотим жить интересно.

Механизм управления состоит в том, что вы присваиваете себе роль, назначаете роли другим и удерживаете это распределение ролей. Тот, кто распределяет роли, тот и управляет. От точности и чистоты выбранных и назначенных ролей зависит эффективность управления. Так, обеспечение безопасности движения и наказание нарушителей правил дорожного движения — это разные роли. И следование им приводит к различным результатам. Очень разные роли — поддержание здоровья и лечение болезней. Подчиненные всегда стараются

модифицировать роли так, чтобы им было удобнее и приятнее их исполнять.

Когда люди принимают предложенную роль без сопротивления? Тогда, когда они **лидеру доверяют**, когда они уверены, что лидер работает на общее дело. Если же есть ощущение, что он «гребет под себя», тогда при первом же удобном случае от предложенных ролей пытаются избавиться. Это одна из основных проблем нашей страны. Часто у нас возникает ощущение, что должностное лицо заботится вовсе не об общем благе. Почему мы не любим встреч с инспекторами ГАИ? У нас есть ощущение, что многие из них работают не на безопасность движения, а на собственный карман. Поэтому мы не очень охотно принимаем те роли, которые они нам навязывают.

Другой пример — фотограф на церемонии регистрации брака. Ведет он себя жестко, иногда даже бесцеремонно, но все участники мероприятия безропотно и охотно подчиняются, потому что уверены — его цель качественные фотографии торжества на память.

Вторая причина, по которой люди без борьбы принимают роль, состоит в том, что у всех участников совпадает прогноз на результат. **Причина борьбы в разном прогнозе.** Если прогнозы сходятся, если обе стороны знают, кто настоит на своем, то и нет смысла бороться. Выделить в группе людей начальника нам позволяет именно его уверенность в том, что он сумеет добиться результата. Так студенты безошибочно определяют по тому, как преподаватель взошел на кафедру, стоит прекращать разговоры и начинать работать или можно не беспокоиться. Когда во время командировки начальника его обязанности временно исполняет другой сотрудник, то его поручения можно не кидаться выполнять — вряд ли проверит. Распространенная ошибка начинающего руководителя (молодого родителя) — пустые угрозы.

На двух этих аспектах: на доверии и на соответствии ожиданий (прогноза) и действительности — хочется остановиться подробнее, они часто являются ключевыми.

Пока не завоевано доверие, самые лучшие ваши поступки, с самыми лучшими намерениями, не будут достигать цели. В подарках будут искать подвох, ваша помощь будет отвергаться из-за опасения второго дна. Не завоевав доверие, бессмысленно наказывать — взыскание, возможно, даже будет рассматриваться как поощрение. Завоевание доверия часто требует значительно времени, зато потом все идет гораздо быстрее.

Будете ли вы или ваш сотрудник удовлетворены достигнутым результатом, зависит в основном от соотношения ожидания и реальности, это относится и к общественным событиям, и к романтической встрече. В этой связи завышенные ожидания — большое зло. Избыточные ожидания постоянно нагнетаются разными вариантами рекламы. Ощущение, что с течением времени (веков) становится хуже, а «золотой век» остался позади, связано исключительно с повышающимися стандартами. Профессионала можно узнать как раз по соответствию того, что он обещает, тому, что реально будет.

Вернемся к распределению ролей. Часто бывает, что человек не стремится принимать предлагаемую ему роль. Как поступать в этих случаях? Есть два основных способа добиться результата. Первый — рядом последовательных приемов. Люди не любят, когда им пытаются резко изменить роль. Поэтому очень важно предоставить им возможность менять роли плавно. Так в бутиках скучающие продавцы пытаются сразу перевести нас в роль покупателя, а мы хотим сначала просто посмотреть и прицениться. С другой стороны, стоит человеку принять роль, сделать первую покупку, как вторую и последующие покупки он совершает легко. Долго выбирая и прицениваясь, я купил дубленку, а потом заплатил за шарф почти ту же цену — дома долго потом удивлял-

ся. На этом же основана распространенная рекомендация заставить собеседника в начале разговора пару раз сказать «да».

Другой хорошо знакомый пример — ухаживание за женщиной. Даже если результат известен обоим (прогноз одинаков), в процессе ухаживания вы обязательно должны сменить несколько последовательных стадий (ролей). Одна из причин, почему так трудно знакомиться, именно в этом и состоит — нужно обеспечить плавную смену ролей, и поэтому так много служебных романов, ведь при повседневном общении смена ролей происходит более естественно и плавно. Когда же женщина сразу рассматривает понравившегося мужчину как потенциального мужа, она пытается, вольно или нет, слишком резко изменить роли.

Следователь ГАИ позвонил мне и предложил зайти к нему на следующий день по вопросу о ДТП, в котором я участвовал. Поскольку я уже встретился с пострадавшим, расплатился и все вопросы мы уладили, то я считал, что речь идет о простой формальности. И в 12 часов в роли человека, который забежал на пять минут показать расписку и уйти, я прихожу в здание районного отделения. Нахожу кабинет, он закрыт. Напротив приемная. Спрашиваю, капитан такой-то есть. Он мне говорит: да, я здесь, подождите, пожалуйста, пару минут, я сейчас документы скопирую, и мы с вами разберемся. Я сажусь, начинаю ждать. Моя роль немножко изменилась. Вместо роли человека, который просто забежал на пару минут, я оказался в роли человека, который сидит и ждет, когда подойдет следователь. Минут через пять к двери подходит еще один человек и спрашивает: такой-то здесь? Я говорю да, он в принципе здесь, но вот сейчас занят, копирует материалы. Сам уже начинаю нервничать, потому что вдруг новичок зайдет раньше

меня, и тогда я потеряю уже много времени. Опять роль поменялась! Появляется следователь, приглашает. Он же инспектор, поэтому первый вопрос: Ваши документы. Я ему отдаю водительское удостоверение и документы на машину. Вот я уже оказываюсь в роли человека, который без прав и техпаспорта. После этого он спрашивает: «Было ДТП?» – «Было». – «Напишите, пожалуйста, объяснительную записку о происшедшем». (Сам по себе жанр написания объяснительных записок очень непросто. Я советую его использовать как элемент наказания, при этом объяснения обязательно должны быть письменными.) Я уже нахожусь в роли человека, который пишет объяснительную записку. После этого начинаются наводящие вопросы, на которые я вынужден отвечать. В итоге из роли человека, который забежал на пять минут, я оказываюсь в роли человека, который находится без водительских прав, с повесткой на административную комиссию. Главное, что я при этом думаю, что еще легко отделался. Если же эта роль была бы мне предложена сразу, реакция была бы очень бурной, легко бы я эту роль не принял. А вот таким образом, в несколько приемов, моя роль была доведена до запланированной. И я эту роль принял.

Второй действенный способ изменения роли — передача клиента с рук на руки. Обратимся опять к будням инспекторов ГАИ. Один инспектор останавливает, изымает ваши документы и передает их другому офицеру, который обычно находится в автомобиле. После того как вы сели в машину, ваша роль уже радикальным образом изменилась. Из роли человека, которому было предъявлено обвинение, вы переходите к роли человека, который уже признал свою вину и обсуждает вопрос о наказании. Со вторым инспектором вам совершенно бессмысленно обсуждать вопрос, виноваты вы или нет, ведь

он не видел нарушения. Это очень сильный прием, один из лучших способов достаточно резко поменять роль.

В хорошем ресторане посетителя сначала встречает метрдотель и провожает к столику. Он отделяет вас от уличной суеты, избавляет от мелких неудобств. Потом подходит официант, утверждая вас в роли человека, собравшегося хорошо провести время.

Каждый раз, когда вам хотят продать что-то очень дорогое и не очень нужное, вас передают с рук на руки много раз.

Если вы изменили название должности и написали новые должностные инструкции, но оставили прежнего работника — не стоит рассчитывать, что его поведение существенно переменится. Только появление нового сотрудника на этом месте приведет к реальной смене роли.

Назначая и принимая роли, надо помнить об их чистоте. Нельзя смешивать различные роли. Если вы проводите совещание, то не стоит вмешиваться в организационные вопросы. Подготовка помещения, организация обеда — за это отвечают другие люди. Оставляйте себе только то, за что вы готовы отвечать.

В отношениях между мужчиной и женщиной есть классическое распределение ролей — защитник и опекаемая. Очень трудно ухаживать за женщиной на «мерседесе» — мужчина часто просто не знает, как себя вести с женщиной, которая не нуждается в опеке.

Отношения между людьми неизбежно развиваются. Мой хороший знакомый ходил к психотерапевту. Постепенно тот стал у него консультироваться по проблемам бизнеса. Дмитрий спрашивает: так сейчас кто кому платит? Клиент может стать другом, партнером или консультантом.

Если вы хотите сохранить долгосрочные отношения с детьми, очень важно вовремя менять роли: бог, который все для ребенка делает, жесткий наставник, мудрый советник, к которому можно обратиться по всем вопро-

сам, друг, пенсионер, смотрящий на сына как на опору и гордость.

Назначение или изменение роли осуществляется при помощи **управленческого приема**. Соответственно, контрприем направлен против попытки изменить вашу роль. Управленческий прием, так же как и любой обычный прием, состоит из захвата, тела приема и фиксации.

Скажем, вы проводите межотраслевое совещание. Вы дожидаетесь тишины и говорите: «Мне поручено провести совещание, вы – представители заинтересованных организаций. Сейчас вы по очереди высказываете свои соображения, потом мы подведем итоги, через полтора часа сделаем перерыв. Есть вопросы?» В данном случае это прием, направленный на то, чтобы взять себе роль руководителя совещания, дать роль участникам тем, кто находится в аудитории. В качестве захвата служила табличка на вашей двери, пауза, которую вы выждали. Телом приема в данном случае являлось прямое назначение ролей. Последняя фраза – это фиксация. Фиксация – это проверка того, что роли приняты. Если бы появились предложения: «Да нет, давайте не через полтора часа, давайте каждые пятнадцать минут перерывы делать» или: «Вы сначала доложите нам общую обстановку», – то это означало бы, что роли еще не приняты. Идет борьба за то, чтобы вы не были руководителем, а тот из присутствующих, кто высказал свое предложение, не был бы рядовым участником. Если же вопросов нет, то все согласилось с предложенными ролями.

А вот пример контрприема: «Доктор, я буду жить!?» — «А смысл?» Такой диалог мог бы состояться, например, во время вечеринки, когда мнительный человек пытается перевести вас из роли отдыхающего в роль врача.

Захват — чрезвычайно важная вещь. Как и в греко-римской борьбе, без хорошего захвата прием не проведешь. Иногда нужно просто привлечь внимание. Даже если вы хотите рассказать анекдот компании друзей, вы должны дождаться того, чтобы все повернулись к вам и начали слушать именно вас.

Нельзя сеять семена в неподготовленную почву. Правильно говорится: клиент должен созреть. Пусть убедится, что у вас плотный график встреч. Хорошо действует рекомендация от уважаемых клиентом людей. На кого-то действует и антураж — колдун в десятом поколении, соответствующая атмосфера и обстановка. Захватом может служить вовремя взятая пауза — так, ожидание в приемной позволяет настроить человека на нужный лад. В качестве захвата может быть демонстрация того, как к вам относятся другие люди. Короля играет свита! На совещании: сели в президиум, посмотрели за кулисы, кивнули. Вышел помощник, склонился, куда-то ушел. Потом пришел, доложил. Этот маленький спектакль дает настрой всем зрителям — на своем месте сидит! Важную роль играет мантия у судьи. Когда он в мантии, к нему можно обращаться только «Ваша честь» и говорить по сути процесса, снял мантию — можно поговорить и о погоде.

Хорошо привлекает внимание рассказ о пользе, которую получит партнер от взаимодействия с вами. Разговаривая с человеком, особенно по телефону, стоит убедиться, что он вас вспомнил. На это уходит обычно довольно много времени. Далекое не всегда у нас в памяти совмещаются лицо и фамилия. Иногда стоит напомнить, где и как вы встречались. Когда представляюсь, я всегда называю, кроме фамилии, имя и отчество, и люди это ценят. Далекое не всегда оправданы ваши ожидания, что человек, которому вы звоните, прочитает ваше имя на дисплее сотового телефона. Только убедившись, что вас вспомнили, можно переходить к сути

вопроса, если вы, конечно, хотите, чтобы разговор не свелся к обмену пустыми формальностями. Работающий вариант — попросить человека о небольшом, необременительном одолжении. Разговор часто начинают с фразы: я пришел посоветоваться.

Очень распространенный вариант захвата — запугивание. Он популярен у медиков, вот образец телевизионной рекламы: «А что дальше? Аденома, импотенция, операция? — Гентос!» (имеется в виду лекарство). Можно пугать мучениями в аду. Хотите убедить поставить железную дверь — расскажите, как обокрали соседей. Сильный способ манипулировать начальником — раскрывать организованные против него заговоры.

Любой человек всегда сначала хочет убедиться в том, что он в безопасности. Когда клиент пришел на прием, он должен убедиться, что его не обманут, не «разведут на деньги», что действительно желают ему добра. Для работы консультанта, советника принципиально важна уверенность клиентов в том, что вам можно доверять — на это вообще годы могут уйти. Отличным захватом служат безупречная репутация и солидные рекомендации.

Иногда, наоборот, нужно дождаться момента, когда внимание человека отвлечено чем-то другим, и задать важный вопрос, маскируя его под проходной. Так часто поступают дети, добиваясь, например, возможности лечь спать на час позже. Взрослых чаще волнует вопрос цены, которую вы готовы заплатить. Кстати, вопреки распространенному мнению, человек закуливает тогда, когда основной вопрос уже задан.

Фиксация — принципиально важная часть приема. Пока судья не зафиксировал туше, победы нет. Пока вы не убедились, что роли приняты, — прием не закончен и цель не достигнута. Часто фиксация — это просто пауза в конце разговора. Вы дали человеку задание, факти-

чески вы назначили ему роль, он ее должен исполнить. Когда вы делаете паузу, вы даете ему возможность для возражения, и по многим деталям поведения можете понять, собирается он выполнять распоряжение или нет. Самая наглядная деталь — направление взгляда: смотрит он вам в лицо или в сторону.

Вы даете поручение сотруднику, спрашиваете: «Сколько времени Вам нужно для работы?» Человек называет дату, и вы на его глазах записываете в еженедельнике, который лежит на рабочем столе: «Так, пятница 11 июля, Светлана Владимировна, эскизы». Кроме того, человек сам, называя срок, чаще всего выдает оптимистичный прогноз и, в итоге, вынужден работать весьма интенсивно.

Хотите заставить сотрудника что-то делать — обсудите детали, как будто он уже согласился. Хотите отношений — ведите себя так, как если они уже есть.

Мой первый год работы в школе был очень трудным. Опытный учитель наставляла меня: не двигайся по программе, пока не добьешься дисциплины. Сиди на одной теме (добивайся фиксации) урок, два, хоть месяц, пока не получишь результата, не создашь точку опоры. Иначе вся работа пойдет насмарку.

Теперь посмотрим, как это работает на практике.

На первом курсе физфака Уральского госуниверситета в первую неделю проводилась контрольная работа по школьной программе, которую неизменно все писали на два. Хороший способ сбить спесь с выпускников спецшкол и перевести их в роль нормальных первокурсников.

Мне пришлось разговаривать с жильцами одного из домов о том, чтобы они дали согласие на строительство еще одного дома рядом. По нашему законодательству требуется согласие жильцов соседнего дома. Опрос, проведенный специализированной фирмой, привел к тяжелой ситуации. Количество жиль-

цов «за» и «против» оказалось практически равным, и мне пришлось вспоминать навыки, полученные во время выборов. Оказалось, что самым главным в этой ситуации было выйти из роли человека, который пришел со стороны и хочет, чтобы вы поставили подписи против своих интересов. Надо было поменять эту роль на роль своего человека, человека, проблемы которого похожи на ваши проблемы, которому надо помочь. Захватом в данном случае служило знание имени-отчества собеседника. (Если глаза – зеркало души, то имя – дверь, через которую можно зайти.) Я у соседей спрашивал имена тех, кто живет рядом. Потом звонил в дверь и говорил: «Марья Ивановна, добрый день, я хотел бы с вами поговорить». Тот факт, что я знаю, как ее зовут, обычно обеспечивал мне пару минут. После этого надо было просто продержаться минут пять, разговаривая на любую тему. Лучшей темой оказалась такая: это центр города, Екатеринбург город дорогой, цены здесь такие же, как и в Москве, и в Питере, и, конечно же, этот пустырь не может быть незастроенным. Вы понимаете, что жизнь в центре города имеет не только плюсы, но и минусы. Людям было лестно понимать, что они живут в таком хорошем городе, в самом центре, что их уговаривают. Сам факт спокойной беседы уже переводил меня из роли постороннего в роль человека, которому нужно помочь. И после этого они говорили: «Ну, где тут твоя бумажка, давай мы ее подпишем».

Продержаться в разговоре определенное время — распространенный и удачный прием. После определенного времени меняется к вам отношение. В самых агрессивных аудиториях (на выборах, бастующие шахтеры) требуется выстоять часа полтора-два. Потом вы превращаетесь в партнера, а то и защитника. Этот прием хорош при общении с потенциальным клиентом и при знакомстве.

Во время работы в Центре содействия предпринимательству (ЦСП) я докладывал на заседании правительства Свердловской области предложения по финансированию инвестиционных проектов малых предприятий. Одним из проектов было производство прибора, который сообщал человеку, находящемуся в парной, когда нужно из нее выйти. Изобрел такой прибор врач нашей сборной команды по боксу. Мне очень хотелось этот кредит выдать. Кредит был совсем небольшой, обеспечение хорошее. Просто был кураж такой кредит провести. Естественно, у членов правительства возникли некоторые сомнения насчет необходимости такого прибора. Тогда помогла фраза: «Ну что вы, господа, это же не просто так, это же кандидат физкультурных наук предлагает этот проект». И они тут же переключились на обсуждение вопроса, бывают физкультурные науки или не бывают. Естественно, председателю правительства это быстро надоело. И он поставил на голосование вопрос целиком (там было еще десять вполне приличных проектов). Нарочито корявым термином «кандидат физкультурных наук» члены правительства переключились из роли государственных мужей в роль обычных людей, которые с удовольствием отвлеклись от утомительного заседания. Вернуться обратно в роль государственных мужей у них не хватило времени и желания, так как вопрос был недорогой.

Руководитель небольшого современного предприятия десять лет работал с Центробанком через большую известную фирму (комиссия доходила до 50%). Наконец он сумел договориться с банком о работе напрямую. Надо было известить об этом фирму и остаться в хороших отношениях. Разговор он начал таким образом: показал пропуск на предприятие, выданный десять лет назад, и сказал: «Посмотрите, каким я был, когда впервые пришел к вам (там он был сразу после окончания института), и каким я стал

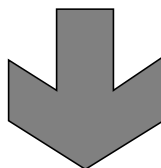
сейчас, благодаря приобретенному у вас опыту». В результате необходимость и неизбежность перемен в отношениях стали очевидны. Он сумел предотвратить уход руководителей фирмы в роль оппонентов. В итоге была достигнута удовлетворившая обе стороны договоренность.

Поговорим о контрприемах, то есть о том, как не принимать ненужные роли. Когда много дел наваливается одновременно, когда не понятно, что же делать, чтобы успеть, лучшим вариантом является — не делать ничего. Ведь это состояние означает, что, скорее всего, неверно выбрано направление, роль, которую вы взяли на себя, — крайне неудачна.

Когда я был зеленым студентом-второкурсником, цыганка выманила у меня очень значимую тогда для меня сумму — 10 рублей. Урок я запомнил хорошо, и теперь я просто игнорирую все попытки со мной заговорить. Важно не проявлять агрессии и не давать ни малейшего повода к общению. При проведении заседаний Думы или совещаний этот прием выглядит следующим образом. На злые, несправедливые или просто неприятные слова нужно сказать: «Спасибо», — и передать слово следующему участнику совещания.

Как мы помним — наличие доверия очень эффективный захват. Поэтому нельзя начинать доверять человеку раньше времени и нужна система мер по отслеживанию того, не злоупотребляют ли нашим доверием. А такие попытки могут предприниматься широким кругом лиц: помощники склонны приватизировать ваши полномочия, сотрудники — организовать собственный бизнес.

Как мы видим, управленческие приемы бывают самыми разнообразными. Принципиальным мне кажется тот факт, что всегда нужно позаботиться о надежном захвате и добиться фиксации, создав себе таким образом точку опоры для дальнейших действий.



ГЛАВА 2

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЛАБИРИНТ

Представим себе, что мы движемся по дорожкам лабиринта. Дорожки периодически петляют или ветвятся. Между дорожками стенки, в них окна и двери. Мы движемся, картина непрерывно меняется, вернувшись, мы всегда видим изменившуюся картину, а иногда и не можем найти полюбившееся нам место. Этот лабиринт отражает наше представление о мире, это наша **картина мира**. У каждого лабиринт свой, в разной степени прорисованный, конфигурация дорожек и высота стенок различные, да и у каждого из нас в разные периоды жизни картина мира может разительно отличаться.

Стенки отражают наши представления о том, что возможно и какой ценой. Стенки перекрывают дорожки, часто оставаясь прозрачными. Часть стен общие для большого числа людей, хотя и «сделаны по персональному проекту», такие как продолжительность жизни, необходимость есть, пить, двигаться, общаться с людьми. Есть персональные ограничения, которые мешают только вам. Если вы курите, то, соответственно, появились проблемы при походе в кино на две серии, потому что неприятные ощущения, которые возникнут, испортят удовольствие от полученного фильма. Наличие или отсутствие автомобиля значительно влияет на ваши пред-

ставления о том, что возможно, а что нет. Если у вас клаустрофобия, то не стоит заниматься спелеологией, если ваш брак закончился быстрым разводом, то у вас может возникнуть стенка при общении с противоположным полом. Очень важны ваши убеждения, представления о добре и зле. Для вегетарианца или иудея важны ограничения в еде.

Стенки могут быть разной прочности. Некоторые не свернуть, есть же вполне подвижные: вы живете на пятом этаже без лифта. Не Великая Китайская стена, но лишний раз сбегать в магазин за хлебом уже не захочется. Некоторые стены вполне можно передвинуть, а то и разобрать. А иногда думаешь, что не такая уж это и серьезная стена в картине мира человека, а оказывается, что она затрагивает базовые убеждения человека. Велико ли различие креститься двумя или тремя перстами, быть или нет членом партии, но есть много людей, рисквавших жизнью из-за убеждений.

Мир меняется, а стены в нашем сознании часто остаются. Так, поездки за границу при советской власти для подавляющего большинства граждан нашей страны были абсолютно нереальны. Жванецкий веселил всю страну словами: «Я снова хочу в Париж. Вы уже были в Париже? Я один раз уже туда хотел!» Или: «Мне в Париж, по делу, срочно!» — и вся страна покатывалась со смеху. А сейчас достаточно много людей могут себе позволить в Париж, как по делу, так и просто погулять, как срочно, так и не очень. Десять лет назад, если вы летели самолетом, то ваш багаж никого не интересовал, с появлением террористов-смертников ситуация коренным образом изменилась.

Надо постоянно проверять стены на прочность. В юности я воздвиг стену между собой и автомобилем — понял, что он мне не по карману. Потом моим молодым сотрудникам пришлось приложить много усилий, чтобы эту стену разрушить. За что я им искренне благодарен,

ведь вождение автомобиля одно из самых больших, причем ежедневных, удовольствий в моей жизни. Люди, которых мы привыкли воспринимать как больших начальников или непререкаемых авторитетов, неожиданно для нас сами приходят к нам за помощью или советом.

Двери — допуск на новые дорожки, вход в комнаты. В процессе жизни они могут закрываться или открываться. Отсутствие правильного, регулярного образования практически невозможно восполнить — многие двери окажутся закрытыми. Если вы вовремя не начали заниматься спортом или изучать иностранный язык, то вы не станете ни чемпионом мира, ни переводчиком главы государства. И наоборот, такие возможности, как стать главой города, создать свое предприятие, стать автором учебника, появляются с течением времени.

Трудно переоценить роль развилки. Иногда они хорошо видны, и мы делаем осознанный выбор. Вот классический пример развилки. Мой отец — москвич, в столице родился, окончил институт и аспирантуру. После этого мог либо остаться в Москве на должности младшего научного сотрудника в институте, либо поехать в провинцию на должность заведующего лабораторией. Жизнь совершенно по-разному пошла бы в первом случае и во втором.

В Германии в определенном возрасте школьники по результатам экзаменов распределяются в гимназию или в реальное училище. И, соответственно, в первом случае они попадают в университет, а во втором — в институт (Hochschule). И дальше всю жизнь на визитках обязательно будет указано, закончил он университет или же институт. И это очень сильно влияет на возможности, а значит, и судьбу. Эта развилка очень жесткая, и она хорошо известна. Это тяжелое испытание, в первую очередь для родителей.

Часто мы догадываемся о развилке только задним числом. В 1990 году проходили выборы во все органы власти РСФСР. В то время я возглавлял движение, которое называлось «Движение демократический выбор», и практически все люди, которые баллотировались в 1990 году по нашим спискам на территории города Свердловска, прошли. Каждый сам для себя решил, какой уровень ему больше подходит: район, город, область или Съезд народных депутатов республики. Никакого распределения не было. Я баллотировался в областной Совет народных депутатов. И это, как я понимаю сейчас, определило мою судьбу на последующие годы. Тогда же это не осознавалось нами как судьбоносное событие, по крайней мере мной.

Преодоление развилки, видна она была заранее или нет, — событие необратимое, вернуться назад никогда не удастся. Детский сад, школа, вуз — это очень серьезные развилки, и одна из главных обязанностей родителей — обеспечить детям хорошее образование. Сами дети обычно не в состоянии сделать правильный выбор.

Картина мира — это наши представления об его устройстве, наша самодельная карта местности. Узнавая что-то новое, мы расширяем и уточняем нашу картину мира. Взаимодействуя с другими людьми, мы сталкиваемся с их картинами мира. Наши поступки определяют нашей картиной — мы движемся там, где в ней есть дорожки, и стараемся не наткнуться на стенки. Если человек категорически отказывается делать, на наш взгляд, что-то весьма разумное и полезное, значит, в его картине мира там стена. И не надо стараться «расплющить» его об эту стенку. Надо попробовать ее разобрать или передвинуть. От того, насколько точна наша картина мира, насколько она помогает прогнози-

ровать события, зависит наш успех в жизни и умение получать от нее удовольствие.

Эрик Берн очень удачно назвал успешных людей принцами и принцессами, а неудачников — лягушками. На мой взгляд, главная разница между принцессами и лягушками заключена в устройстве их картин мира. У лягушек лабиринт построен давно и основательно, стенки в нем очень жесткие. Они навязывают миру свое представление о том, как все должно быть устроено, что хорошо и что плохо. За несоответствие ожиданий и реальности ответственность несет мир. Это их любимые фразы, что настоящие мужчины уже перевелись или что народ помельчал. У принцесс и принцев лабиринт заранее полностью не застроен, многие стенки подвижные. Они экспериментально относятся к миру — проверяют свои идеи на работоспособность. Если результата нет — значит, рано ставить в этом месте стенку или прорубать дверь, если идея работает, то вносим уточнения в нашу карту. И вот такой подход к миру, как попытка понять его устройство, постоянное уточнение своей картины мира — и отличает принцев от лягушек, жестко навязывающих миру свои представления о нем.

А как узнать, адекватна ваша картина мира или нет? Признак неадекватности — это столкновение с неожиданностью. Каждый раз, сталкиваясь с какой-нибудь неожиданностью, вы сталкиваетесь с несовершенством, неполнотой вашей картины мира. Причем неважно, приятное это столкновение или нет. Просто сам этот факт означает, что у вас есть пробелы в картине мира, и он является предвестником более серьезных проблем. Радуясь тому, что уровень продаж превзошел все ожидания, подумайте о компетентности ваших маркетологов. Вы не получили запланированную премию — есть существенные неточности в вашем понимании механизмов функционирования фирмы.

В фильме «Любовь и голуби» главный герой, собираясь на курорт, сталкивается с неразрешимой проблемой – галстук развязан. Выручает старшая дочь, спокойно и очень умело завязывая отцу галстук. Немая сцена. Всем очень приятно, очень неожиданно. Но эта неожиданность показывает, что родители просто пропустили момент взросления дочери. А это означает, что нужно срочно принять во внимание, что дочери пора устраиваться на работу, что у нее, скорее всего, есть мальчик, а значит, возникнут вопросы о замужестве, о том, где жить. Если сейчас срочно картину мира не изменить, то следующие неожиданности будут менее приятны.

К сожалению, неудачники с неожиданностями не сталкиваются! Если уж женщина знает, что все мужики козлы, то этот вывод она с удовольствием сделает из любых данных. Если вы уверены, что там, наверху, одни воры, то и любое событие будет вас только в этом убеждать. Поэтому и повода пересматривать картину мира нет.

Неточности картины мира — источник разочарований. Большинство с восторгом встретили перестройку. Все ожидали, что изменения к лучшему будут происходить пусть потихоньку, но по всей стране одновременно. Оказалось, что изменения происходят другим способом: в отдельных местах начинает кристаллизоваться новое. А окружающий «раствор» становится обедненным (так происходит кристаллизация соли из насыщенного раствора). И те люди, которые вокруг этого кристаллика организуются, начинают жить лучше, а все остальные — хуже. Кристаллизация происходит чаще всего вокруг зародышей нового, и надо иметь мужество и решимость покинуть привычное место и начать перучиваться, меняя свою картину мира.

Часто люди надеются на то, что изменятся функции их отдела или будет принята новая программа, там, на-

верху, поймут наконец, как это важно, и появится больше денег, больше полномочий — и будет счастье. Скорее всего, вместе с деньгами и полномочиями придут другие люди! Обычно во время перемен выигрывает сильнейший, потому что, когда начинается движение, тот, у кого сила и инициатива, прибирает себе «лакомые» куски. Поэтому административная реформа, не проводимая по ясному плану «железной» рукой, заканчивается тем, что сильный становится еще сильнее, а слабые — еще слабее.

Бизнесмены идут в депутаты, считая, что это принесет им выгоду, что их будут «покупать», что с ними будут торговаться. На самом деле все происходит совсем по другому сценарию. Большинство бизнесменов-депутатов выходят из такого похода с потерями.

Картина мира, создаваемая средствами массовой информации, всегда искажена. Мы уверены, что в Израиле люди живут под ежедневной угрозой теракта. Они уверены, в свою очередь, что по улицам Москвы или Екатеринбурга вечером невозможно пройти без угрозы для жизни. В СМИ формулируются невыполнимые требования к молодому поколению, утверждающие обязательность раннего успеха в любом начинании. Появилось даже понятие — кризис первой четверти жизни. Нас убеждают, что в науке самое главное — не верить основам и что нет ничего твердо установленного, все может быть пересмотрено. Что нормально стать миллионером в двадцать лет, управляющим банком в двадцать пять или командовать полком в шестнадцать. Это проявляется не только у нас — во всех странах. Механизм очень простой: журналисты выдают исключения за правило. Ведь скучно писать и читать о каждодневном, ищутся наиболее яркие события — и создается фантастическое представление, далекое от реальности.

Продолжим перечень часто встречаемых неточностей в картине мира. Мы плохо думаем о какой-то про-

грамме, о каком-то мероприятии просто потому, что нас туда не позвали. Нам кажется, что, если бы мы туда попали, если бы за нее взялись, мы бы провели все значительно лучше. Например, я долго считал, что президентская программа «Кадры для России» показушная и плохо организованная. А потом мой сын попал в число участников. Его многому научили. Он повзрослел, приобрел много друзей, новых навыков. Оказалось — хорошая программа.

Еще один интересный механизм. То, что скрыто, — кажется замечательным. Мы сами додумываем туманный образ до чего-то прекрасного, но невыразимого ни словами, ни даже законченным видением. В реальности все как раз наоборот. Скрытое всегда оказывается хуже того, что выставлено на показ. Либо потому, что оно скрыто сознательно, либо из-за ограничения конкуренции. Все, что хорошо, обязательно показывается. Это относится и к диссертациям, защищенным на закрытых советах, и к частям женского тела.

Мы уже обсуждали, что несовпадение ожиданий с реальностью — главный источник разочарований и революций. Очень важно иметь реалистичные ожидания и вовремя их корректировать.

Обычная реакция на столкновение с неожиданностью — юмор. Все анекдоты построены по этому принципу — концовка всегда неожиданна. Люди любят неожиданности, но достаточно быстро устают от них, потому что встречи с любой неожиданностью требуют душевной работы для перестройки картины мира. Чем точнее, чем обширнее ваша картина мира, тем труднее что-то в ней встраивать и перестраивать, тем больше работы нужно произвести, чтобы привести ее в порядок. Знания, не встроенные в вашу картину мира, будут лежать отдельно мертвым грузом и не принесут пользы. Зато чем обширнее и точнее ваша картина мира, тем больше ваши возможности. Поэтому никогда не стоит отказы-

ваться от общения с интересными людьми, но надо быть готовым к работе по уточнению картины мира.

Картина мира устаревает стремительно. Вы только что были молодым энергичным первопроходцем и остались таковым в своих представлениях о себе, а вот уже многие новые сотрудники почему-то считают вас консерватором.

Мой друг в 1997 году уехал в Америку. Здесь он был преуспевающим человеком, много учеников, большой авторитет, знакомые по всему городу. В Америке он работает на менее творческой и престижной работе. Почему он уехал? Не пересмотрел вовремя картину мира. Те идеи и идеалы, которые выработались в семидесятые – восьмидесятые годы, были перенесены в девяностые без должной коррекции, и в результате родилась, на мой взгляд, поспешная идея с переездом.

Детям легче усваивать новое, потому что меньше надо перестраивать — у детей мозаичная картина мира. Она состоит как минимум из трех разных кусков. Первый кусок называется «школа», это взаимоотношения внутри школы с учениками и учителями. Своя мораль, определенная манера поведения. Представления о том, что хорошо, что плохо, что годится, что не годится, что работает, что не работает. Другой кусок называется «дом». Взаимоотношения в семье, с родителями, братьями и сестрами, бабушками и дедушками. Это совсем другой мир, совершенно другой язык. И третий называется «улица». Там свои отношения, жесткие правила, другая форма одежды, жесткая иерархия, твердые представления о том, что можно и нельзя. В моем детстве, например, нельзя было носить фуражки с пуговицей сверху, которая называлась «нахлебник», а моего младшего сына не поняли, когда он появился в красной, «кислотной», куртке. Эти три куска картины мира очень слабо связаны между собой. А потом в какой-то момент

подросток начинает понимать, что мир един. Эти разные элементы картины мира он начинает между собой совмещать. Это и есть переходный возраст, возраст большой и тяжелой работы по созданию цельной картины мира.

Переходный возраст — первый из критических возрастов. Критические возрасты — это время интенсивной работы по уточнению картины мира. Мы знаем, что человек живет какое-то время достаточно спокойно, а потом вдруг в течение нескольких лет он начинает метаться, искать смысл жизни, пытаться найти свои ответы на «вечные вопросы». Обычно это продолжается два-три года, больше просто не выдержать — трудно жить во время ремонта. Сколько успел, столько успел. Так, мужчины сильно переживают, что им уже 32—33, жизнь заканчивается, а еще ничего не сделано. Это называется «кризис середины жизни». Он проходит под лозунгом «Пора!». Человек отчетливо осознает, что смертен и что если он хочет оставить след на Земле, то уже пора начинать. А, скажем, наступление возраста 37—38 лет все воспринимают абсолютно спокойно. Пришло и пришло, потому что тогда было время пересмотра картины мира, а это время спокойной работы.

После сорока нас поджидает кризис «переоценки альтернатив». Мы вдруг со всей определенностью понимаем, что все, что мы сейчас откладываем, мы откладываем навсегда. И надо выбрать то и тех, кто нам действительно дорог.

Влияние на чужую картину мира — очень мощный инструмент управления! Уточнять картину мира человека — значит управлять им. Недаром картина мира граждан — постоянная забота государства. Вспомним, например, навязываемые всеми СМИ Соединенных Штатов Америки представления об американском образе жизни или жесткий идеологический прессинг советского государства.

Если вы хотите убедить в чем-то человека, то вам придется уточнить его картину мира. Он должен убедиться в том, что там, куда его зовут, нет рвов с острыми кольями и рычащими зверями, а дорогу не перекрывает железобетонная стена. Мы бываем искренне благодарны людям, «открывшим» нам глаза.

На кафедре физики УПИ я занимался научной работой, в общественной же жизни практически не участвовал. И вот однажды обсуждался вопрос о проведении юбилея кафедры. Было предложено провести научную конференцию и издать сборник. Что-то меня подвигнуло, и я вызвался организовать конференцию. Заведующий кафедрой отреагировал: «Ну и правильно, надо же человеку расти». Так вот, оказывается, как нужно поступать, чтобы сделать карьеру! Моя картина мира резко расширилась, и в последующие годы я вел себя уже совсем по-другому.

Другой пример — возврат долга. Вам объясняют: да, должен, но сейчас денег нет, как только будут, сразу отдам. И так тянется неделями и месяцами. Но ведь сколько-то денег есть всегда. Ваш должник каждый день обедает, заправляет машину, летом съездил в отпуск... Просто вы с вашим долгом стоите по важности в его картине мира на двадцать седьмом месте, и ваша задача — переместиться, скажем, на двенадцатое. Для этой цели полезно, кроме прочего, объяснить, что деньги требуются вам не просто абстрактно, из принципа, а на вполне понятное, срочное дело.

Нельзя отобрать, ничего не дав взамен. Нельзя просто перекрыть движение, надо показать направление объезда. У одного из заместителей министра финансов СССР на стене висел плакат: «Денег нет, курить можно!»

Наши выдающиеся специалисты в фигурном катании и гимнастике утверждают, что соревноваться нужно не с

соперником, а с самим собой и предметом. Такое изменение в картине мира позволяет совсем по-другому настраиваться на турниры и достигать более высоких и стабильных результатов.

Перечислим некоторые способы уточнения чужой картины мира.

Расширение картины мира. Часто нужно просто предоставить дополнительную информацию. Например, точку зрения второй стороны, ведь, как правило, люди часть неудобных фактов утаивают. Если человек ратует за реформы, то полезно ознакомить его с опытом предыдущих преобразований. В начале совещания полезно установить состояние «**информационного равенства**», убедившись, что все участники знакомы с историей вопроса и необходимыми материалами.

Другой путь называется «**пройтись до конца по чужой картине мира**». Наша задача — продемонстрировать, что на самом деле скрывается в непроявленных пока еще ее участках.

Телефонный звонок.

– Здравствуй, мама.

– Здравствуй, сыночек.

– Мама, я женился.

– Поздравляю, сынок.

– Но она негрityанка.

– Я очень рада. Мы же не расисты.

– А у нее трое детей.

– Мы же любим детей, так что в любом случае я тебя поздравляю.

– Мама, нам негде жить.

– Ну что ж, приезжайте к нам, будете жить в нашей однокомнатной квартире. Папа будет жить в кладовке, а вы будете жить в комнате.

– А ты, мама?

– А я сейчас трубку положу и повешусь.

Думаю, что молодой мужчина не приедет к родителям жить. Ему лень было додумать до конца, куда его позиция приводит, теперь же у него иллюзий на этот счет не осталось!

Мой молодой коллега прибегает без десяти восемь в магазин сети «Кировский», владельцем которого является Игорь Иванович Ковпак – известный во всем городе человек. Товар не отпускают, говорят, что поздно и касса уже закрыта, а ему очень надо. Тогда Сережа говорит: «А правильно я понимаю, что Игорь Иванович одобрил бы ваши действия, если б увидел, как вы поступаете?» И после этого товар был отпущен.

Пассажир, сидящий на переднем сиденье, вальяжно говорит водителю: «А проезжай, там никого нет». Стоит спросить — в случае, если там кто-то окажется, кто будет платить — ты или я? После этого либо желание советоваться уменьшится, либо внимательность увеличится.

Не зря говорят: «Бойтесь мечтать — мечты сбываются!» Обычно мы плохо представляем себе пути реализации мечты и последствия ее реализации.

Еще один способ влияния на чужую картину мира подобен соответствующему способу изменения роли — это **постепенное изменение картины мира**. Выполнение задачи — заставить взглянуть на проблему «нашими глазами» — производится в несколько этапов.

Есть очень хороший, хотя и жестокий пример. Если лягушку бросить в кипяток, она из него выскочит как ошпаренная, а если лягушку опустить в теплую воду и медленно-медленно ее подогреть, то через некоторое время в горячей воде будет плавать мертвая лягушка. Если вы попытаетесь резко изменить картину мира, то очень многие будут столь же резко сопротивляться, а если будете действовать плавно-плавно, незаметно, то можно сделать почти все.

Как настроить ребенка поступить в тот или иной вуз, как помочь ему выбрать профессию, как помочь девушке выбрать молодого человека или парню девушку. Если вы резко выступите, скажете: поступаю только туда, или скажете, что этот человек тебе не подходит, то реакция хорошо известна. Сработает эффект Ромео и Джульетты. А если вы построите целый ряд уточнений, если вы познакомите сына с выпускниками одного вуза, с выпускниками другого вуза, сходите туда на экскурсию, покажете, где жизнь интереснее, какие там праздники, какие стройотряды, что там за люди, какие там аудитории, то, глядишь, в конце концов будет принято правильное решение.

Хорош этот способ и в том случае, когда начальство, явно довольное собой, дает, на ваш взгляд, совершенно «дурацкое» поручение. Не стоит сразу же объяснять руководителю всю глубину его неправоты. Нужно выразить осторожный оптимизм и постепенно перейти к обсуждению конкретных деталей проекта. Шеф, остыв, поймет все сам.

Чиновники часто поступают таким способом, они отказывают не сразу, а постепенно, потому что резкий отказ может вызвать жалобу, лучше потихонечку дело затянуть — и в конце концов человек просто уйдет и не вернется. При этом на вас жаловаться, скорее всего, не будут. С другой стороны, используя такой способ, вы можете получить недруга на всю оставшуюся жизнь.

Если вам неправильно сдали сдачу, можете устроить скандал. Существует более мягкий вариант: «Скажите, пожалуйста, сколько это стоит, сколько я вам дал денег?» И человек обычно сам догадается, что неправильно вам сдал, и пересчитает.

Вместо вопроса: «Когда заплатите?» — лучше спросить: «Какая форма платежа вам более удобна?»

Постепенно можно привыкнуть ко всему, смириться с таким положением дел, которое несколько лет назад

вызывало у вас полное отторжение. Значит, надо придумать индикаторы, вешки, которые должны подавать сигналы тревоги, если мы уже сильно изменились. Это могут быть встречи со школьными друзьями, анализ своего круга общения.

Следующий способ изменения чужой картины мира — **показать альтернативу**. На мой взгляд, очень эффективный способ.

Меня долго злила надпись: «Гардероб за ценные вещи не отвечает». Казалось, что это пример неправильного отношения к клиентам. Потом я представил себе, что гардероб стал бы отвечать за оставленные вещи. Значит, каждый раз, сдавая пальто, нам бы пришлось либо давать расписку, что в карманах ничего нет, либо составлять полную опись предметов, которые находятся в карманах. А как иначе? И понятно, что для людей это было бы гораздо менее удобно, чем сейчас, при такой, казалось бы, недружественной, надписи.

Много критиковался такой способ аттестации научных кадров, как защита диссертации: отнимает много сил, времени и денег. Но ведь он работает, действительно общий уровень остепененных работников выше, чем у их коллег без степени. Внимательное рассмотрение последствий других вариантов отбора в науке говорит о том, что существующий совсем не плох.

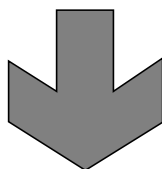
Очень много недостатков у процедуры выборов руководителей городов и областей. Достоинства этого способа становятся понятными, когда начинаешь рассматривать альтернативу — назначение. Откуда берутся претенденты, кто и как анализирует их достоинства и недостатки, каким способом происходит выбор одного из них?

Людам, огорченным отказом в предоставлении кредита, помогает объяснение того, что реальной альтернативой является убыточное предприятие и постоянное бегство от кредиторов.

О возможной альтернативе иногда полезно напоминать явно — это подчеркивает имеющиеся достоинства. Щетина сочетается с дорогим костюмом. Мешковатая одежда на юной девушке отлично подчеркивает хорошую фигуру. Бусинка в носу и дырявые джинсы эффектны при наличии безупречной кожи и общей ухоженности.

Вам может казаться, что вас «используют», заставляют пахать «на дядю». Альтернатива, что вы просто никому не нужны, часто более неприятна. Власть очень жесткая. Надо посмотреть на альтернативу. Альтернативой является отсутствие власти. Отсутствие власти — это гражданская война.

Хочется жить до ста лет? А вам не кажется, что в этом случае все руководящие места будут заняты девяностолетними? Кроме того, хорошо известно, что «новые идеи побеждают исключительно за счет вымирания носителей старых идей». И вообще, попробуйте придумать другой мир. Когда вы всерьез займетесь такой задачей, вы поймете, что существующий совсем не так уж плох!



ГЛАВА 3

НАШИ ПОСТОЯННЫЕ СПУТНИКИ: ТВЕРДОЕ И ПУСТОЕ

Твердое — это то, на что можно опереться, что не провалится. Пустое — это то, на что нельзя опереться. Твердым может быть человек. Если он сказал, что проверил, значит, он действительно проверил, если он сказал, что сделает, значит, он действительно сделает. Если он контролирует ситуацию, то, значит, на это твердо можно рассчитывать. Когда вы планируете какое-то действие и знаете, что этот участок будет поручен такому человеку, вы понимаете, что это твердое, здесь все будет исполнено. Машина, которая заведется в мороз, которая точно исправна, тоже твердое. Вы будете твердо рассчитывать, что, выйдя в восемь часов из дома, вы ее заведете, прогреете, посадите ребенка, отвезете его в садик или в школу и поедете дальше, и все у вас сойдется. Вот это твердое. А если эта машина сегодня может завестись, а завтра нет, в зависимости от погоды, влажности и настроения водителя, то, значит, на такую машину положиться невозможно.

Планируя свою жизнь и свою деятельность, нужно исходить из твердого, опираться на то, что не подведет. Один из основных принципов, на который можно опираться: за свою жизнь человек отвечает сам. И это есть основа основ уверенности в себе. Для того чтобы быть

уверенным человеком, надо начать с самого главного — надо принять, что вы и только вы сами отвечаете за свою жизнь. И, опираясь на это, можно выстраивать и все остальное.

Но пустое предстает и с другой стороны — на него нельзя опираться, но наличие пустот можно использовать. Кастриюлю можно использовать потому, что она внутри пустая. Иначе суп в ней сварить было бы нельзя.

Искусство использовать вещи — умение использовать пустоты. Вот одна из даосских притч: мясник говорит, что он пользуется своим ножом уже девятнадцать лет, так как он режет по пустотам, он мастер. Хороший мясник меняет нож раз в год, обычный мясник, что режет по костям, — каждый месяц.

Соответственно и человека можно использовать, опираясь на то пустое, что есть в нем. Использовать — значит заставить человека делать то, что не в его интересах, помимо его желания. Классические способы изложены в «Песенке Кота и Лисы» Булата Окуджавы.

*Пока живут на свете хвастуны,
Мы прославлять судьбу свою должны.
Какое небо голубое,
Мы не сторонники разбоя:
На хвастуна не нужен нож,
Ему немножко подпоешь —
И делай с ним, что хошь.*

*Покуда живы жадины вокруг,
Удачи мы не выпустим из рук.
Какое небо голубое,
Мы не сторонники разбоя:
На жадину не нужен нож,
Ему покажешь медный грош —
И делай с ним, что хошь!*

*Покуда есть на свете дураки,
Обманом жить нам, стало быть, с руки.
Какое небо голубое,
Мы не сторонники разбоя:
На дурака не нужен нож,
Ему с три короба наврешь —
И делай с ним, что хошь!*

Когда берут на «слабо» — опираются на ваше пустое.

Я был в Шотландии, зашел в магазин. Там мне понравился клетчатый шарф. Я смотрю, вроде бы хороший шарф, вроде бы не очень нужен, но хороший шарф.

Хозяин спрашивает:

– Откуда?

– Из России.

– Да, наверное, в России Вы не можете позволить себе покупать такие шарфы.

Я тут же его купил.

Попробую перечислить наиболее распространенные пустоты. Первое место в мире по частоте наказания занимает самонадеянность. Кто плохо плавает, тот не тонет, потому что далеко не плавает; кто хорошо плавает, тоже не тонет, потому что плавает хорошо. Тонет тот, кто плавает плохо, но считает, что плавает хорошо. Точно так же тот, кто плохо ездит на машине, в аварии не попадает. Встал в правый ряд и едет потихоньку за троллейбусом. Тот, кто хорошо ездит, тоже в аварии, как правило, не попадает, потому что уже умеет прогнозировать ситуацию, у него хорошая реакция, он хорошо ориентируется в обстановке. Тот, кто ездит еще не очень хорошо, а уже считает, что ездит хорошо, вот тот и попадает. Это тонкий момент.

Далее следует уверенность в том, что нам кто-то обязан, что кто-то за нас что-то должен сделать. Мы уверены в том, что нам обязаны родители, дети или правительство. Начальник обязан заметить, какие мы с вами замечательные, и предложить повышение зарплаты. Вот эта уверенность в том, что не мы с вами отвечаем за свою жизнь, а нам кто-то обязан, кто-то должен сделать это за нас, — пустое и работает против нас.

Тщеславие. Мужчину практически всегда можно поймать на комплимент. У женщин есть опыт выслушивания комплиментов, а мужчины практически беззащитны, кроме, может быть, известных артистов и политиков. Речь идет о незнании своей истинной цены.

Демонстрация своих способностей без понимания путей их использования.

*На ели сидит ворона с сыром. Под елкой ходит лиса, обхватив голову лапами: «Кисломолочный продукт из трех букв, первая «с». Что же это такое!?»
Ворона: «Сыр!»*

Проблема и в том, что окружающие нас люди начинают считать, что мы свои способности обязаны применить им во благо. В противном случае мы уже оказываемся перед ними виноватыми. Причем они вовсе не считают, что эти способности они должны у нас покупать. Они просто считают, что мы обязаны их им предоставить.

Если у вас проблемы — ищите пустое в себе. Работа надоела до чертиков, платят мало, но вы ничего не предпринимаете, ждете. Почему? Потому что надеетесь, что кто-то вам что-нибудь предложит, кто-то обязательно должен заметить вас, такого замечательного.

Для того чтобы не было пустого, надо себя постоянно чистить. Метод чистки известен. Это медитация. Надо просто наблюдать за собой в различных ситуациях

как будто со стороны, просто рассматривать. Рассматривать, разглядывать — и в какой-то момент приходит понимание, почему это происходит. Начинаешь понимать, что же не так, что нужно сделать, чтобы эту ситуацию изменить.

Принципиально важен процесс отделения твердого от пустого. Твердое и пустое вместе дают пустое. Поэтому так трудно добиться желаемой цели — ведь все участки должны быть твердыми. Поэтому процесс отшелушивания пустого — это процесс очень важный, особенно в ситуациях, критичных для государства, человека или организации.

Так, для государства принятие качественных законов — один из принципиальных вопросов. Принимают законы обычные люди, с разным образованием и разными интересами. Поэтому должна существовать такая система их принятия, которая автоматически отбраковывает ошибочные решения. Процесс превращения законопроекта в закон долгов и многоступенчат. Закон принимается Государственной Думой, где он рассматривается в три этапа — чтения. В процессе первого чтения рассматривается только один вопрос: нужен такой закон или нет. Если ответ положителен, следует второе чтение: профильный комитет собирает поправки к законопроекту, и затем они рассматриваются на заседании Думы. Полученный результат подвергают третьему чтению, где идет чисто стилистическая правка: закон вычищается, чтобы он красиво смотрелся, удобно читался, и отправляется в Верхнюю Палату — Совет Федерации. Далее закон утверждается Советом Федерации, который состоит в основном из лоббистов территорий, подписывается президентом, отвечающим за реализацию стратегии развития страны. Между всеми этапами проходит время, есть возможность без эмоций подумать над результатом. Специалисты и общественность находятся в курсе происходящего.

Принципиально важно, чтобы процесс принятия закона был растянут во времени и публичен. И те, кто призывает: «давайте, давайте быстро все примем», — просто не понимают сути процесса.

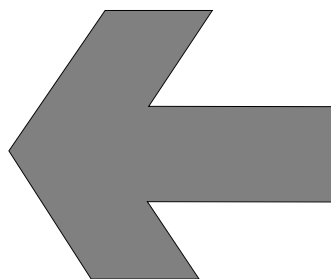
На военном совете сначала выступают младшие чином, потом старшие, чтобы младшие имели возможность сказать, что думают. Младшие ведь не могут говорить то, что противоречит сказанному старшим по званию.

У министра каждый день на столе сотни бумаг на подпись. Он не в состоянии не только эти бумаги просмотреть, он даже чаще всего названия не в состоянии прочитать. На что он опирается, когда подписывает бумагу? Он опирается на резолюции и согласования, вернее, он опирается на тех людей, которые провели предварительную работу. Он доверяет этим людям, он понимает, что эти люди не должны его подвести. Самое главное для человека, когда он находится на ответственном посту, — провести отбор людей, на которых можно опираться. **Один из способов, как это сделать, — организовать аврал и посмотреть, как люди себя поведут: кто будет работать на общее дело, а кто потянет одеяло на себя.**

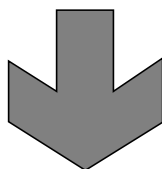
Там, где цена ошибки высока, скажем, во время выборов, процесс планирования и анализа хода избирательной кампании организован таким образом, что эмоции эмоциями, но должен быть результат, и поэтому процесс отделения пустого от твердого поставлен обычно на хорошем уровне. В избирательном штабе нет места демагогии и используются только действующие приемы.

Ну и конечно, в цепочке вашей жизни основные звенья должны быть твердыми: здоровье, образование, жилье, отношения с людьми. Тогда она будет цельной и наполненной.

ЧАСТЬ 2



В этой части мы будем двигаться от методов: будут сформулированы принципы — подсказки, помогающие принимать решения. Довольно условно они разбиты на три группы. Не нужно пытаться все их запомнить — важно понять основные подходы и отточить мастерство в применении своих «коронных» приемов. У вас обязательно должно быть некоторое разнообразие приемов и стратегий поведения в сложных ситуациях. Надо уметь быть разным.



ГЛАВА 4

ОРИЕНТАЦИЯ В ОКРУЖАЮЩЕМ НАС МИРЕ

Размышления об искусстве управления неизбежно приводят к глубинным вопросам о смысле жизни, о правильном отношении к миру и к себе. По большому счету затрагивают философские проблемы. Оказывается, даже продавать кроссовки и футболки нельзя без философии. Слоган фирмы «Адидас» — «Невозможное возможно». Они продают стиль жизни, а не обувь и одежду.

Любое литературное произведение несет в себе скрытую философскую идею, представления автора о смысле жизни. И от глубины и верности этих сакральных идей и зависит прелесть и воздействие книги. Без этого произведение повисает в воздухе. Любая книжка — это портрет автора.

Сформулирую некоторые свои представления, помогающие ориентироваться в окружающем мире.

МИР ЖИВОЙ

Очень непростой вопрос, как отличить живое от неживого. Мы примем такой критерий: живое реагирует на отношение к нему. И соотносит свое отношение к вам с вашим отношением. Ведь давно замечено, что у

тех, кто любит жизнь, обычно все в порядке, а вот тот, кто постоянно жалуется и недоволен окружающим миром, легко находит поводы для недовольства. Можно было бы аккуратно сформулировать, что мир ведет себя, как живой, но ведь если какое-то существо выглядит, как утка, ходит, как утка, и крикает, как утка, — то это утка и есть!

Мир находится с нами в постоянном диалоге. Он честно **предупреждает** о надвигающихся проблемах заранее, он скорее похож в этом на кошку, чем на медведя, который нападает, не предупреждая. Надо уметь настроиться и научиться принимать сигналы, посылаемые нам миром.

По дороге на спортивные сборы, когда я вез группу юных спортсменов, сломался бензонасос в машине. С приключениями мы добрались до места, там много времени пришлось потратить на машину, а не на тренировки. Когда я вернулся обратно, то в мастерской спросил: ребята, как же так? Почему он сломался без объявления войны? Мастер спрашивает: по утрам, когда заводил машину, тоненький свист был? Был. А ты говоришь, что тебя не предупреждали! Конечно, я-то не автомастер и не могу знать значение каждого звука, но определить, что появился новый звук, и поинтересоваться, что он означает, я все-таки должен был.

В небольшом северном городе погибли несколько младенцев. Оказалось, что это были ослабленные дети, которых привозили из соседних территорий, где не было хорошего роддома. Естественно, по факту трагедии началось расследование, и выяснилось, что за несколько месяцев до этого были сигналы. У некоторых новорожденных появлялись гнойнички на теле. Оказалось, что это была инфекция, которая

для здорового ребенка была не очень опасна и проявлялась в виде гнойничков, а для ослабленных детей, которых привезли, она оказалась смертельной. Поскольку не был принят во внимание первый сигнал, то следующий оказался более сильным и более тяжелым...

Иногда мир нас **подталкивает**.

У меня был перерыв между двумя посещениями зубного врача. Час нужно было чем-то заняться. Рядом находился книжный магазин. Ничего покупать не хотелось, просто осталась привычка глазеть на книжки. Взгляд зацепился за книгу «Психология смерти». Недавно у моего приятеля умерла мама. Мы эту тему обсуждали. Я автоматически эту книжку купил. Пришел домой, прочитал. Книжка мне понравилась. В конце книги – список тренингов, которые проводит автор. Мне понравился тренинг «Сверхвозможности». Прихожу на работу, прошу помощника найти информацию. Он нашел сайт, позвонил – автор проводит «Сверхвозможности» на следующей неделе у нас в Екатеринбурге. На это время была назначена игра в футбол с тюменскими депутатами. Через два часа приходит сообщение, что соседи предлагают матч перенести. Организаторы тренинга говорят, что есть еще одно место. Меня, что называется, силой завели на этот тренинг. Я провел там два дня. Получил колоссальное удовольствие. Многие вещи, которые там услышал, я до сих пор использую.

Многим из нас знаком страх смерти, страх не быть. В какой-то момент он ослабевает или отпускает совсем. Я думаю, что он является индикатором выполнения нашего предназначения, является средством заставить

нас решиться на действия, на самореализацию. И наоборот, по мере того как мы реализуем то, на что способны (предназначены), появляются душевное спокойствие, достаток, реализуются мечты (почти всегда немного позже, чем хотелось бы). И то, как человек уходит, зависит от того, как он относился к миру. Тот, кто любил, уходит по-доброму, кто ненавидел — в муках. Этот же эффект отлично виден в проектах «Дом-2» или «Последний герой». Те, кому проект нравился, прощаются по-доброму и желают оставшимся счастья. А недовольные проектом уходят с пеной у рта.

Побудительным мотивом к действию может явиться болезнь, часто именно появление заболевания заставляет нас бросить курить, заняться наконец спортом, сменить образ жизни. Подумать о вечном, об истинных целях и ценностях. Тяжелее всего отражаются на организме не принятые нами, но давно назревшие решения.

Мир с удовольствием **принимает сигналы** от нас. Так, существует очень веселая технология отношения к жизни, которая называется «Симорон». Она учит относиться к миру как к партнеру, угадывать тонкие сигналы, которые нам постоянно посылает этот мир, и возвращать эти сигналы ему. Это не только веселая, но и эффективная технология. Одна из техник, которые они используют, называется благодарение Ванечки. Фактически ты признаешь вслух, что сигнал принят, понят и «ты больше так не будешь». И мир оставляет вас в покое. Вас незачем больше учить.

Для решения сложной проблемы необходимо для начала честно в ней признаться. Затем нужно четко и ясно сформулировать проблему, понять, что ты хочешь. Не в смысле хочу столько-то денег или вот эту квартиру и вот этого мужчину. А заказать образ жизни, уровень достатка, характер отношений. Мир подстраивается и обычно через год-полтора все налаживается. Ну, и не забывайте, что, рассчитывая на выигрыш, лотерейный билет все-

таки нужно купить. Общаться с миром лучше письменно. И еще важное дополнение: **мир шуток и намеков не понимает, все надо формулировать всерьез.** Фразы типа «третий сорт тоже не брак» при разглядывании себя в зеркале — обязательно выйдут боком.

Мир **не любит попыток** обеспечить себя на всю оставшуюся жизнь. Иногда кажется, что если воспользоваться возможностью: друг на высокой должности, удачное знакомство — можно, занявшись не своим делом, сорвать куш. Обычно это потерянное время и силы. Мир любит тех, кто честно делает свое дело и знает: будет день — будет пища.

И **любит подарки.** Прежде чем что-нибудь получить, нужно дать. Когда я открыл чайный клуб, то был уверен, что все друзья придут попить чайку, чтобы меня поддержать. Не тут-то было! Все ждали, что я буду их угощать, дарить подарки. И когда я стал это делать, дела пошли лучше.

Мир справедлив и полон чудес. Дети богатых родителей живут, как правило, неплохо, но очень редко пробиваются на самый верх. Генеральными секретарями и президентами в нашей стране никогда не становились столичные жители — это всегда были выходцы из провинции.

Соотношение положительных и отрицательных эмоций практически не зависит от внешних факторов. Этот озадачивающий результат хорошо известен психологам. Все определяется нами самими. Это только вам кажется, что вы страдаете из-за маленькой жилплощади или из-за неоформленных отношений. Построив новую квартиру или выйдя замуж, вы легко (и обязательно) найдете новые поводы для переживаний и испорченного настроения. Наверняка на наше настроение влияет генетика, но многое в наших руках, зависит от нашего стиля жизни. Именно убеждение в том, что наша жизнь зависит именно от нас самих, принятие на себя

ответственности за свою жизнь — есть основа уверенности в себе и в целом удовлетворенности жизнью.

Мы все хотим чудес. И мы их имеем в избытке, просто мы хотим, чтобы у нас было, а у других нет! Вот в этом-то и проблема. Мы же не можем одним детям дать, а другим нет. Каждый получил уникальную волшебную жизнь.

Каждый из нас живет в том мире, который он сам создает вокруг себя. Кто-то живет в мире, где все друг друга любят и помогают, а кто-то в мире, где каждый день нужно бороться за существование. Это самостоятельный выбор каждого человека.

Наше назначение — упорядочивать пространство вокруг себя, делать его комфортным для проживания. То, на какую территорию хватит сил и мастерства: на семью, на рабочий коллектив или на город, — определит память о нас.

СИЛА В БЕЗРАЗЛИЧИИ

Хорошо известно, что многие вещи получаются лучше, если не очень стараться, и наоборот, страстное стремление к чему-либо: выйти замуж, заработать, хорошо выступить — приводит к обратному результату. У психологов есть объяснение этому феномену. Сверхмотивация приводит к тому, что мы резко огрубляем объект, перестаем видеть детали в своем стремлении добиться успеха (это называется понижением когнитивной сложности). В простых ситуациях такая мобилизация дает результат, в сложных ситуациях, наоборот, понижает наши шансы — излишние усилия акцентируют внимание на результат и уводят его с техники. По этой же причине в двадцатом веке перестали бить детей — алгебру палкой не вдолбить, таблицу умножения — вполне.

Механизм того, как излишнее усердие мешает, хорошо виден на таком примере. Девчата пытаются перебежать улицу в неподходящем месте к подъезжающему трамваю, дергаются и размахивают руками. Водитель проезжающего автомобиля, не зная, что от них ждать, притормаживает, и они не успевают. Если бы они стояли спокойно, водитель бы скорость не снизил, и они бы успели.

В Китае я закупал чай и чайную посуду для клуба, наторговался от души, даже научился показывать цифры на пальцах, как это принято в этой стране. Принцип оказался довольно простым: побеждает тот, кто может уйти, кому безразличен результат торга, безразличен потому, что он знает, как поступить при любом раскладе. Если товар предлагается во всех лавочках рядом, вы можете смело покидать магазин в надежде, что вас остановят и цену сбавят, если же вы пришли с девушкой и выбираете ей подарок, то продавец точно знает, что вы не уйдете. Та же ситуация возникает при торговле с водителем частного автомобиля или при устройстве на работу. Проявил излишнюю заинтересованность — ослабил свои позиции при торге.

В каких же ситуациях нам так хочется вполне определенного результата? Когда в голове мысль: «Только бы пронесло!»? Тогда, когда мы не готовы ко второму варианту. Эмоции — признак безразличия. Сильные эмоции — свидетельство того, что вы боитесь одного из вариантов, не готовы к нему, что вы подошли к решению проблемы с позиции ребенка, а не взрослого. Не случайно чужие проблемы решаются гораздо проще, чем собственные, и не потому, что они легче, просто меньше эмоций. Не хотите страха, сильных стрессов — будьте готовы к любому варианту. Самый простой пример: в пробке можно переживать и злиться, а можно слушать музыку, можно диктовать книгу, можно руководить по телефону, тогда и не будет отрицательных эмоций.

Проявляя сильные эмоции, раздражаясь или ненавидя, вы разбрасываетесь энергией. Не хотите давать кому-либо поддержку — не проявляйте эмоций, в том числе и отрицательных. Не будете раздражаться, и вас перестанут учить жить, перестанут доставать.

Принцип **«Сила в безразличии»** совсем не о том, что надо быть ко всему равнодушным, а о том, чтобы быть готовым к любому варианту развития событий — вам безразлично, какой из возможных вариантов реализуется.

В стройотряде, как только вы начинаете себя жалеть, начинаете выбирать полегче бревно или носилки, работа идет тяжело. Вы быстро устаете, у вас плохое настроение. Когда заставите себя перестать обращать внимание, сколько кирпичей вам дадут, какое бревно или мешок вам попадет, работа становится в радость, и настроение улучшается.

Когда я работал директором Центра содействия предпринимательству, структурного подразделения областного правительства, политическая ситуация в области постоянно менялась. Каждый новый руководитель мог уволить меня просто потому, что ему на этом месте мог понадобиться другой человек. Я смог нормально работать тогда, когда убедил себя в том, что руководство имеет на это полное право и я спокойно приму любое развитие событий.

После ухода из депутатов я перепробовал самые разные способы общения с ГАИ: дружина, различные удостоверения. Но общение с инспекторами всегда проходило напряженно. В конце концов я выбросил все удостоверения, стал «как все», научился правильно общаться (на основе взаимного уважения) и стал замечать удивительную вещь — после общения с инспектором ГАИ у меня улучшается настроение.

Не надо переживать по поводу жребия, который предоставит противника. Вы готовы и к выигрышу, и к поражению. Вы сможете обратить себе на пользу любой из исходов, знаете, что жизнь не заканчивается ни в том, ни в другом случае. Победа — подтверждение правильности выбора, проигрыш обнаруживает слабые места — это удача. Ведь вы и сейчас сильны, а если устранить явно слабое место, то сила возрастет многократно!

Это и есть основа непобедимости. **Не всегда можно выиграть, но всегда можно не проиграть.** Выигрыш зависит и от противника, а вот проиграете вы или нет, зависит только от вас. Джордж Вашингтон не выиграл ни одного сражения, но он остался непобежденным и он величайший герой Америки.

Если хотите, чтобы вам говорили правду, реагируйте на любое известие одинаково. И на приятное, и на неприятное. Если реакция будет отличаться, то, естественно, сердобольные сотрудники будут приносить только приятные известия, и у вас сложится неадекватная картина мира. Неприятное известие — это не повод кого-то наказывать, это задача, которую нужно решить. Люди не должны быть вынужденными пытаться догадаться, что именно доставляет вам удовольствие.

Сталин не знал реального положения дел в Красной армии (как иначе можно объяснить ход военных действий в начале войны), хотя он очень жестко пытался все контролировать. Ему сообщали то, что он хотел услышать.

Как научиться быть безразличным? Основной прием — понижение значимости события. Вовсе не решается сейчас ваша жизнь, просто реализуется один из возможных вариантов развития событий. Мы помним, что проблемы возникают при несовпадении реальности и ожиданий. Надо учиться составлять реалистичные прогнозы и не праздновать раньше времени. Как у Булата Окуджавы: «А разве ты нам обещаешь чертоги златые? Мы сами себе их рисуем, пока молодые».

Для начала стоит понять, что различия между выигрышем и проигрышем не так уж и очевидны. Очень часто это просто ваша реакция. По ней люди и судят. Если я после первого срока депутатства принял решение больше в Думу не идти и сообщаю об этом своим знакомым, они смотрят на меня и не знают, хорошо это или плохо. Может, я нашел замечательную работу, о которой всю жизнь мечтал, или, наоборот, я бился в истерике из-за того, что меня не включили в список. Они не знают. И только видя, что я улыбаюсь, они понимают: да, хорошо, меня можно поздравлять. Если я говорю, что у меня сын поступил в Уральский госуниверситет, они тоже не знают, как реагировать. Может быть, для сына поступить в вуз было большой проблемой, и то, что он поступил, это большая удача. А может быть, он мечтал об МГУ, но не поступил или почему-то не решился ехать, и для него это трагедия. Маленькому ребенку мячик попал в лоб, он смотрит на взрослого. Если тот рассмеется, то и ребенок засмеется, взрослый заахает — ребенок заплачет.

Так же трудно судить, что удача, а что нет. Я после университета попал в школу. Мне казалось, что это большая трагедия, по крайней мере неприятность. Сейчас, с высоты своего опыта, я вижу, что это была большая удача. Во-первых, я приобрел совершенно уникальный опыт, потому что у меня было больше четырехсот учеников, одиннадцать подготовок в неделю. Они хоть маленькие, но все личности, плюс общение с их родителями в том классе, где я был руководителем, плюс я получил возможность купить кооперативную квартиру. У меня появился опыт председателя кооператива. И весь этот опыт, экстремальный опыт, является основой уверенности в себе, он сейчас мне в жизни очень сильно помогает.

Один из моих учителей любил говорить, что что-то путное можно сделать только в невыносимых условиях. Подтверждает эту мысль и закон Паркинсона о зданиях. Как только фирма переезжает в хорошее приспособ-

ленное здание, сразу начинается ее закат, а рассвет наступал всегда в непригодных помещениях.

С другой стороны, люди часто платят очень большую цену за случайный успех: при слабом характере часты психологические срывы. А те, кто добился всего своим трудом, проблем с этим не имеют. Счастье практически не зависит от внешних факторов — люди, выигравшие в лотерею, счастливее не становятся.

Вот несколько «технологических» приемов, позволяющих правильно настроиться.

Не надо творить «нетленку» на века, надо просто делать свое дело. И только оглянувшись назад, можно будет понять, что действительно было важно и здорово, а что не оставило следа.

Помните, что существуют розыгрыши и провокации.

Космонавт Егоров, выступая по телевидению, рассказывал: «Медосмотр. Вхожу в комнату, врач, посмотрев на меня, обращается к медсестре: «Посмотри, Валя, какая противная морда». Я вскипаю: «Да что вы себе позволяете! Сейчас я вам!» Врач, не меняя тона: «Записывай – реакция на оскорбление нормальная».

Часто умению быть безразличным мешает боязнь мнения людей, боязнь плохо выглядеть в их глазах. Вот два замечательных высказывания. «Не переживайте о том, какое вы впечатление производите на людей, они заняты сейчас мыслями о том, какое впечатление они произвели на вас». Элеонора Рузвельт: «Делайте то, что в душе считаете правильным, потому что вас в любом случае будут критиковать. Вас проклянут, если вы это сделаете, и проклянут, если вы этого не сделаете».

В критической ситуации помогает юмор. Вовремя произнесенный слоган: «Вперед, придурок!» или «Ты собрался жить вечно?» — помогают побороть страх.

Спокойно переносить самые дикие выходки окружающих может помочь утверждение Николая Рериха, что люди, населяющие сейчас Землю, когда-то были животными на Луне. Сейчас они учатся быть людьми, и, естественно, разные люди продвинулись по-разному на этом пути. И грубые, хамоватые, наглые люди просто прошли еще слишком маленький путь, но разве можно на них за это сердиться? Не нам осуществлять возмездие, кроме того, другие люди просто могут быть инструментами воздействия на нас.

Мне лично очень помогает слоган: «Пусть не думают, что мы очень старались!» В 1937 году отмечалась столетняя годовщина дуэли Пушкина. Про поэта вещали со всех сторон. Перестарались, и появилась поговорка — «Кто это будет делать? Пушкин?!»

Мы часто попадаем в замкнутый круг: пока нет уверенности, нет и результата. А нет результата — откуда уверенность? Безразличие, готовность к различным вариантам развития событий — и есть способ разорвать этот круг.

СОКРАЩАЙТЕ ДИСТАНЦИЮ

Другое название этого принципа — «Приблизиться к оленю». Представьте себе, что вы охотитесь на этого благородного зверя. Вы можете проявить чудеса меткости и попасть в него с расстояния нескольких сотен метров. Для этого нужно быть очень опытным охотником и отличным стрелком. Надо учесть ветер, освещенность, и лучше бы олень стоял неподвижно. Если же вы подойдете вплотную, то вероятность промаха и требования к мастерству сильно сокращаются.

Часто мы пытаемся проявить чудеса изобретательности, дедукции, изворотливости для того, чтобы догадаться о причинах поведения человека, о его вкусах и

пристрастиях или понять, что он думает. Вот пример теоретического подхода.

Приехал Василий Иванович из академии. Петька спрашивает, что он там изучал. А изучал я, говорит Василий Иванович, логику, психологию и философию. Ну вот, например, видишь: идут два человека, один чистый, один грязный. Кто из них пойдет в баню? Конечно грязный, ему же мыться надо! Правильно, вот это логика. А теперь представь себе, что идут два человека, один чистый, один грязный. Кто из них пойдет в баню? Ну, так грязный. Нет, Петька, грязный – он грязнуля, мыться не любит. А вот чистый мыться любит, он и пойдет. Понял? Вот это психология. А теперь представь себе: идут два человека, один чистый, один грязный. Кто из них пойдет в баню? Да уж теперь и не знаю. Правильно, Петька! Это и есть философия.

Для подтверждения этой мысли приведу еще несколько примеров.

Когда произошла трагедия в Норд-осте, то артисты поделились на две части. Часть из них заняла такую позицию: в знак солидарности с нашими братьями, артистами, мы не будем играть в спектаклях ближайшие несколько дней. Другая часть артистов сказала, что, поддерживая наших братьев, в знак солидарности с артистами, которые погибли, мы будем играть в спектаклях, чтобы показать, что нас не испугаешь. Кто из них прав? И та, и другая сторона права. Каждый поступал так, как он считал нужным. Угадать заранее, кто как поступит, невозможно.

Если рядом едет автомобиль такой же марки, как у вас, то примерно половина водителей будет с вами соревноваться, а другие будут вести себя подчеркнуто вежливо.

В Древнем Китае каждый лекарь должен был вешать черный шар, если один из его пациентов умирал. И, соответственно, если человек работал достаточно давно врачом, то у него перед его домом было большое количество шаров. К кому ходили китайцы лечиться? Китайцы ходили лечиться к тому, у кого больше черных шаров, потому что задача врача спасти от смерти. Спасает от смерти тот, кто лучше с ней знаком, у кого больше черных шаров.

Ни один город в мире, в котором я был, не был похож на то, что я о нем думал. Интересно было читать Всеволода Овчинникова, но его образ Англии абсолютно не совпал с моими собственными впечатлениями...

К нам в Центр содействия предпринимательству приехал молоденький немец – консультант. Консультация была недолгой, порядка двух дней. После этого он сказал, что слышал, что на Урале очень интересные, хорошие камни, и хотел бы привезти в подарок своей девушке украшение. Мы его спрашиваем:

– Девушка беленькая или черненькая?

– Беленькая, беленькая. – И показывает фотографию: на фотографии стоит симпатичная жгучая брюнетка. Для нас совершенно очевидно, что понятие «белое» и «черное» относится к волосам. Для него же совершенно очевидно, что понятие «белое» и «черное» относится к цвету кожи. Если бы мы не посмотрели на фотографию, мы бы с точностью «до наоборот» поняли друг друга.

В большом магазине увидел на рекламной фотографии девушку, которую хорошо знаю. Фотография очень хорошая. В жизни она (девушка) далеко не так хороша. Да и не может никто в жизни соответствовать фотографии. Это же целая индустрия обмана, прошу прощения, создания имиджа товара, фирмы, человека. И, не по-

дойдя ближе, просто принимая все за чистую монету, мы получим фантастическое представление о реальности. Требуются очень разные качества для обложки журнала, супружеской жизни, постели. Те, кто работает и кто рассказывает, как он пашет, — это разные люди.

По моим наблюдениям, люди, попадая на высокую должность, примерно через два года теряют связь с реальностью. Число каналов информации невелико, их пытаются монополизировать отдельные сотрудники, передающие информацию так, как это им выгодно. Даже умный человек все равно хочет верить в то, что он хороший руководитель, и отсекает негативную информацию. Именно поэтому в восточных сказках халифы переодевались в простолюдинов и ходили по городу — для того, чтобы своими глазами посмотреть, что же на самом деле происходит. Опытный чиновник, долгое время проработавший на ответственных должностях, принял участие в выборах в городскую Думу. После кампании сказал сыну: «А народ-то, оказывается, живет плохо». Заместителям нельзя доверять кадры и финансы. Надо находить пути неформально знать, что творится в подразделениях, замы и начальники подразделений всегда пытаются заблокировать доступ внутрь своих структур.

Вспомним, как быстро мы теряем ощущения пешехода, становясь водителями. И как после большого перерыва, попадая в роль ученика, совсем с другой стороны воспринимаем учебный процесс.

Мыши, сидя в безопасной норе, решили, что нужно, для облегчения жизни, повесить кошке на шею колокольчик. И эта идея показалась всем своевременной и разумной. Но когда они приблизились к кошке (оленю), то обнаружили, что вблизи ее когти и размер видны гораздо лучше. И желающих осуществить задуманное не нашлось.

Как бороться? — сокращать дистанцию! Выявлять реальные пути.

Став депутатом областного Совета и пытаясь разобраться в новых для меня вопросах, я пришел в областное финансовое управление и попросил специалиста, отвечающего за финансирование народного образования, объяснить мне, как реально происходит выделение средств. Где берутся исходные данные, как появляются нормативы, какие используются коэффициенты и как они рассчитываются. За этот день я узнал о механизме управления областью больше, чем за весь остальной депутатский срок.

Если вы хотите, чтобы результат соответствовал именно вашим вкусам и ожиданиям, нужно следовать основной заповеди Наполеона: **Все проверять лично**. Надо обо всем иметь собственное представление, использовать любой шанс посмотреть и потрогать. Когда мне предлагают встречу с новым человеком, я стараюсь встретиться у него на рабочем месте (когда речь не идет о сложных переговорах и о выяснении, кто начальник). Получаю бесценную информацию о том, где сидят, что за обстановка, что за люди, какая атмосфера на фирме. Как относятся сотрудники к человеку, какая секретарша.

Нужно очень осторожно относиться к посредникам. Они вносят ненужные осложнения, к вашим отношениям с партнером примешиваются обычно непростые взаимоотношения с ним посредника. При этом они, часто искренне или нет, неправильно оценивают отношение к себе и свою роль. Потом вас могут спросить: а зачем вы пришли с ним? А могут и не спросить!

Мой любимый анекдот.

В автобусе.

– Скажите, пожалуйста, вы сейчас выходите?

– Да.

– А перед вами мужчина выходит?

- Да.
- А вы его спрашивали?
- Да!
- И что он вам ответил?

Когда дело касается действительно важных вещей, стоит уподобиться этому еврею.

Даже в магазине нельзя полностью доверять продавцу. Полезно посмотреть на изделие или на инструкцию. А это что там стоит на полке? А вот эта кнопка для чего?

Мне срочно понадобились деньги, я связался со своим брокером, спросил, закончилось ли падение рынка, и попросил продать акции. Брокер выполнил поручение точно в срок, о чем я особенно просил. При получении денег выяснилось, что я потерял 20% от ожидаемой суммы. Я понадеялся на брокера и не спросил всего-навсего о сумме, которую получу. Он же, по-видимому, уже перестал считать меня своим клиентом.

Опытные, умелые люди, неся ответственность за большой проект, не пытаются вникнуть во все детали — это физически невозможно, но обязательно досконально вникают в один из элементов. И получают достоверное впечатление о проекте, о людях — кто из них чего стоит, о реальности сроков, о жизнеспособности проекта в целом. Так, немецкая делегация земли Баден-Вюртемберг во главе с замминистра экономики на переговорах, посвященных созданию в Свердловской области сервисного центра по деревообработке, несколько часов обсуждала вопрос о том, как лучше организовать сушку древесины, где и как складировать лес. Руководитель крупной многопрофильной компании при проектировании крохотного чайного клуба лично с рулеткой в руках чертил план помещения, определял месторасположение стойки с товарами. И добился оптимального решения. Кроме всего прочего, это еще и создает хороший настрой для команды.

Полезно иметь неформальные, неофициальные показатели состояния дел, за которые никто не наказывается и не поощряется. Но как только они станут официальными, усилия сотрудников будут направлены непосредственно на улучшение показателей самым прямым путем, и они перестанут объективно отражать положение дел.

Макиавелли рекомендовал при завоевании новых территорий государю переехать туда на постоянное жительство. Он уверял, что это единственный способ удержать новое государство. Руководителю организации стоит переносить место своего пребывания в самое слабое подразделение.

Во многих русских книгах высмеиваются помещики, полностью доверившие свои поместья управляющим. Без личного участия ничего не будет. Надеяться на то, что вы просто дадите поручение управлять вашими активами и на вас польется золотой дождь, не очень разумно. Если вы хотите получить устраивающий вас результат, не должно быть закрытых для вас участков, ни по технологическим причинам, ни просто из-за нехватки времени и сил.

НАВСТРЕЧУ ПЕРЕМЕНАМ

Я ездил в школу на автобусе вместе со студентами политехнического института, но выходить мне было нужно на пару остановок раньше. Автобус был всегда переполнен, и возникали проблемы с выходом из него. Надо было ждать, когда автобус тряхнет, и в этот момент сделать движение в сторону двери. Причем совершенно не важно, будет ли это ускорение, торможение или неровность дороги. Фундаментальным для успеха является выполнение двух условий: чтобы трясло и чтобы вы были готовы. Именно наличие этих условий позволяет добиться значительных результатов.

Стремительные карьеры и большие состояния делаются в эпохи перемен. Мы с вами пережили эти времена в конце восьмидесятых — начале девяностых. Посмотрите: президенты России, большинство губернаторов, «олигархи» — это люди, которые сделали фантастическую карьеру именно в это время. В другое время они не смогли бы ее сделать, какими бы талантливыми они ни были. Посмотрите, сколько лет людям, входящим в политическую элиту нашей страны, и сравните с возрастом руководителей стабильных стран: США, Германии, Китая, СССР в семидесятые годы. Посмотрите на возраст главных редакторов журналов, телеведущих у нас и за рубежом. Вы думаете, так будет всегда? То же самое было в 1917 году.

Мы имели уникальную возможность наблюдать, как люди становились губернаторами, министрами и президентами, двигаясь через несколько ступенек. Во время перестроек открываются возможности сменить социальный слой, на что обычно уходят десятилетия. Перестает действовать принцип: может ли сын генерала стать маршалом? Нет, у маршала есть свои дети. Екатеринбург превратился в индустриальный центр во время войны. Весь Питер сюда переехал.

Конечно, революции и перестройки, к счастью, в стране встречаются не так уж часто. Но они могут происходить в республике или городе, например при смене руководства. На предприятии меняются собственники или возникают новые направления и подразделения. Каждая «встряска» открывает новые возможности, и мы помним, что совершенно неважно, какие это изменения: резкий взлет или банкротство — каждое из них шанс на продвижение и реализацию ваших амбициозных планов. Хороший вариант — взяться за новое дело или за направление, которым никто не хочет заниматься.

А что значит быть готовым? *Таблица Менделеева сначала приснилась Пушкину, но он ничего не понял.*

Во-первых, нужно не прозевать момент — возможности открываются ненадолго. Когда все побежали, бежать уже поздно. Надо ее (возможность) ждать и, когда она появится, распознать. Во-вторых, надо иметь необходимые знания и навыки, чтобы возможностью воспользоваться. Если вы мечтаете заменить заболевшего солиста, то его партию вы должны знать наизусть! Ведь далеко не всем, сменившим свой статус, удалось на новом уровне удержаться. Помогает игра «если бы директором был я». Только нужно не писать свои предложения в газеты (как это делалось в советское время), а проигрывать различные ситуации в уме, отбирая удачные и фиксируя неудачные варианты.

Многие скажут, что неуютно жить в эпоху перемен, есть даже такое проклятие! Как не чувствовать дискомфорт при «тряске»? Есть психологическое правило: все, что привычно, воспринимается как приятное, а что непривычно — как неприятное. Надо просто уметь привыкать.

Нужно уметь правильно планировать, чтобы не мучиться от изменения планов. Слишком рано и слишком жестко поставленная цель мешает нащупать истинно свое. Не планируйте слишком жестко! Вот пример инертности мышления:

Надо Сереге позвонить...

– Алло!

– И у нас первый дозвонившийся в эфир MTV!

Итак, вы можете получить новый «мерседес» и 100 000 долларов, если правильно ответите на вопрос: «В траве сидел кузнечик, зелененький, как... что?»

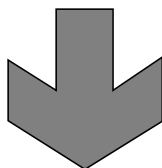
– Извините, я, кажется, не туда попал.

В роли этого молодого человека мы оказываемся гораздо чаще, чем принято считать. Часто плохую услугу

нам оказывает в целом сильно облегчающий жизнь принцип последовательности. Он мешает нам отказаться от плохого решения и заставляет продолжать цепляться за неудачную стратегию. Иначе нам придется признаться в ошибочности предыдущего решения. Это очень важное умение: признаться в ошибке.

Если вы двигаетесь совсем без стратегии в голове, то вы быстро проигрываете. Если у вас очень длинная стратегия, вы слишком жестко ее придерживаетесь, вовремя не пересматриваете, то вы тоже проигрываете. Поэтому очень важно вовремя отслеживать то, что происходит, и вносить коррективы. Надо на некоторых участках проводить «обнуление» и сравнивать то, что было запланировано, с новыми возможностями. Цепляясь за старые планы, мы уменьшаем свободу маневра, часто ничего взамен не получая, кроме экономии мышления.

Ну и конечно, нам поможет уверенность в себе. Напомню, что самой фундаментальной основой этой уверенности является убежденность, что за свою жизнь вы отвечаете сами, а не родители, супруг или правительство. Помогает наличие экстремального опыта, который формирует веру в то, что в вас есть то, что поможет в любой ситуации, ведь не пропали же вы во всех предыдущих переделках!



ГЛАВА 5

ПОЗИЦИЯ: ВЫБЕРИТЕ СЕБЕ ТОЧКУ ОПОРЫ

Решение любой управленческой задачи состоит из двух стадий: выработки позиции и проведения ее в жизнь.

Самое главное для успеха то, что составляет фундамент, — это правильно выбранная и занятая позиция: что вы хотите для себя и что предлагаете другим. Правильно занятая позиция позволяет внешне легко, без эффектных трюков, добиваться цели. Именно точность позиции отличает по-настоящему сильных управленцев.

Очень важно, чтобы позиция была сформулирована до встречи с оппонентами. Чтобы были ясные ответы на прямые вопросы типа: сколько, когда, что взамен? Чтобы было понимание того, на что вы не пойдете никогда, а на какие уступки согласны. Идя на переговоры, можно бегло окинуть взглядом свою позицию, все ли графы заполнены? (Так, выходя из дома, приговариваем, хлопая себя по карманам: кошелек, ключи, телефон, очки.)

Посмотрим, что может помочь нам при выработке точной и надежной позиции.

ОПОРА НА ТВЕРДОЕ

Когда мы отстаиваем свою позицию, мы обязательно на что-нибудь опираемся. Мы строим прогноз развития

событий и там обязательно, есть точка опоры. Эта опора должна быть твердой. Инспектор ГАИ красивым, уверенным жестом останавливает машину. Он уверен, что водитель выполнит распоряжение. На что он опирается? На то, что водитель, не выполнивший указание, будет обязательно найден и наказан и, главное, водитель об этом тоже знает. Их прогнозы совпадают.

Можно опираться на закон. В случае дорожно-транспортного происшествия суд будет исходить из правил дорожного движения, выясняя виновного. Все соображения о том, что оппонент, которому вы въехали в задний бампер, поступил непорядочно, резко затормозив или не показав сигнал поворота, во внимание приняты не будут. Опираясь на закон, надо понимать, что вы должны быть готовы пойти в суд, потратить на него время, деньги и силы. Если же не готовы — это не опора.

Можно опираться на традиции. Несмотря на то что в нашем законодательстве права родителей равны, при разводе практически всегда суд оставляет ребенка матери. И когда женщина со своим супругом вступает в конфликт, она может твердо рассчитывать на то, что в случае развода при ее желании ребенок останется с ней. Право обычая — самое сильное право.

Просто удивительно, как часто можно опираться на слабость! Маленький ребенок управляет мамой гораздо успешней, чем этой же женщиной управляет ее муж. При встрече на узком участке дороги опытный водитель всегда пропустит неумелую девушку. «Больная» мать управляет взрослыми детьми, мужчина, притворяясь не умеющим мыть посуду или пришить пуговицу, добивается опеки женщины. У многих народов существует легенда о том, что они проспали раздачу земли (проявили слабость), и Богу пришлось отдать им участок, который он присмотрел себе под дачу (сорвали куш). Люди так часто манипулируют слабостью, что обнаружение недостатков — болезнь, инвалидность, неумение что-то де-

лять — во многих случаях воспринимается как угроза. Не всегда надо признаваться в слабостях.

Очень часто опираются на чувство вины. Особенно виртуозно это делают дети, эксплуатируя чувство вины матери за отсутствие отца в результате развода, за родовую травму. Вообще нет более разрушительного чувства, источника многих болезней, чем чувство вины, практически всегда необоснованного и неконструктивного.

Можно опираться на возраст — непререкаемый авторитет В.И. Ленина был основан в том числе и на том, что он оставил после революции в ближайшем окружении только тех, кто на десять и более лет был его младше.

Точку опоры можно создавать. Хорошо известен такой способ: берется уже умерший человек и объявляется непогрешимым авторитетом. А себя назначают его верным учеником, единственным имеющим право на трактовку учения. В нашей стране такими авторитетами объявлялись Маркс, Ленин, Мичурин. Вообще, повышая авторитет предшественника, вы повышаете свой. И наоборот — нападая на предшественника, вы разрушаете свой авторитет. В семье, создавая авторитет отсутствующему отцу, мать создает опору при воспитании детей, демонстрируя при этом пример послушания. А ведь научить чему-либо можно только личным примером. Поэтому любой хороший руководитель должен обязательно демонстрировать подчиненным пример послушания. Своему руководству, президенту, Богу.

Во время переговоров точки опоры создаются при помощи фиксации достигнутых договоренностей. Опираясь на них, можно двигаться дальше.

Когда я принимал вступительные экзамены по физике, то в том случае, если понимал, что с большой вероятностью будет апелляция, применялся такой

*прием. Записывалось несколько вопросов, и абитуриенту предлагалось **письменно** на них ответить. Апелляционной комиссии достаточно было просто предъявить эти записи.*

Уменьшая возможность для маневра, мы тоже создаем точку опоры. Когда внук пошел в школу, ежегодные зимние общесемейные поездки стали возможны только в школьные каникулы, и сразу прекратились споры о времени поездки.

Точка опоры может быть и манипулятивной. Так происходит в случае, если вы делаете паузу после дачи поручения такой длины, чтобы сотрудник не успевал сделать возражение, но при этом у него возникало ощущение, что такая возможность была.

В любом случае, не создав или не найдя точку опоры, надежной позиции сформировать нельзя.

Часто пустое притворяется твердым, кажется, что опереться можно, но следует неудача. Рассмотрим наиболее типичные ситуации (ложные друзья управленца).

Человек, который хорош в одних ролях, не обязательно так же хорош в других. Опытный консультант не обязательно будет хорош в роли реального работника. Хороший чайный мастер не всегда хороший директор чайной. Хороший друг не обязательно будет хорошим партнером по бизнесу и тем более подчиненным.

Много маленьких плохеньких возможностей не заменяют одну хорошую. Например, вам много людей намекало, что могут взять на работу. С кем-то были у вас хорошие отношения, кто-то улыбается постоянно, перед тем-то вы замечательно выступили в свое время, этому — вы нравитесь как женщина. Когда дело доходит действительно до перехода, оказывается, что ни одна из этих возможностей на самом деле не сработала. А иллюзии о том, что обязательно устроитесь, тем не менее, они создали.

Приятель просит устроить своего знакомого на работу. Казалось бы, это рекомендация. Но при возникновении нештатной ситуации приятель ничем помочь не может, и вообще с рекомендуемым человеком практически незнаком. У вас возникала иллюзия, во-первых, что он хорошо его знает, а во-вторых, в случае чего, к нему можно обратиться.

Пришедший приятель играет не на вашей стороне, скорее всего, ему что-то пообещали или он хочет переложить свою проблему на вас.

При езде на хорошей дорогой иномарке возникает иллюзия, что всякие там «Оки» и «Оды» должны вас пропускать. При разбирательстве в ГАИ быстро выяснится, что это не так. Там же любят доказывать, что наличие у вас больших чинов и связей не всегда приводит к безнаказанности.

Руководитель со временем начинает считать, что он лучше работников справится с задачей: лучше проведет переговоры, ответит покупателю, разложит товар. Сотрудники, каждый день выполняющие эти функции и специально этому обученные, обычно делают свою работу более профессионально.

Далеко не всегда можно опереться на благодарность политика. Вы участвовали в избирательной кампании политика и считаете, что он вам обязан. Но он просто не в состоянии отблагодарить всех участников, он уверен, что предоставил вам шанс проявить себя в благородном деле и именно вы должны быть ему благодарны.

Люди преувеличивают свою известность. Депутат, работавший в свое время председателем правительства области, рассказал, что как-то, будучи еще в прежней должности, решил спуститься на пару этажей ниже и зайти к своему подчиненному. Секретарь спрашивает: «А вы кто?» Оказывается, она не обязана знать

больших начальников, она обязана знать своего единственного.

Опора на прежние заслуги никого не спасала. Так же как рассказы о том, как хорошо нам было вдвоем. Докажите, что от вас будет толк именно сейчас или в близком будущем. Исходить в разговоре с начальством (и с мужем) из того, что вас заменить некем, мягко говоря, неосторожно.

В политике регулярно приходится сталкиваться с ситуацией, когда всем известную вещь доказать не удается. Как доказать, что губернатор не встречался с президентом или что во время голосования депутат вышел из зала? Другая сторона активно использует свои ресурсы — журналистские, административные.

Кажется, что всегда можно опираться на принятые нормативные документы: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях и др. Но право закрепляет только то, что существует, оно не создает новой расстановки сил, не создает новой сущности. Если правовая норма не воспринимается как справедливая, то она и не будет выполнена.

* * *

Принцип опоры на твердое может быть использован для анализа устойчивости и направленности созданных структур и принятых решений. Ведь то, на что данное решение или структура опираются, является фундаментом и определяет их дальнейшую судьбу.

Осознав, кто и как определяет руководящий состав и систему финансирования политической партии, вы легко поймете, может ли она проводить самостоятельную политику и отстаивать законность. Если партию организовал один человек и она держится на его авторитете, то нетрудно догадаться, что возникнут серьезные проблемы с ее развитием и со сменой поколений. Если в своей избирательной кампании кандидат опирался на

пожертвования граждан, то он будет проводить соответствующую политику, победив на выборах. Если же его спонсором выступала корпорация, то именно ее интересы и будут им отстаиваться. Зная, что назначение уполномоченного по правам человека полностью определяется областной администрацией, легко понять, что защитить граждан от произвола чиновников он не в состоянии.

Организацию, созданную как бюджетную, невозможно перестроить на коммерческие рельсы. Магазины и рестораны, хорошо работавшие при советской власти, в подавляющем большинстве работают значительно хуже, чем возникшие после перестройки и находящиеся в аналогичных помещениях предприятия торговли и общественного питания.

Часто отыскать фундамент можно, ответив на вопрос: кто платит? В Германии очень распространены журналы для потребителей. Пытались выпускать такие же издания и у нас. Результаты разительно отличаются. Там платят покупатели, покупая журнал, и получают достоверную информацию. У нас платят рекламодатели, и читатели получают сборник красивых сказок.

КНУТ И ПРЯНИК

Принцип формулируется так: **Двигай выгодой, удерживай вредом.** Всегда стоит этот вопрос: что лучше для достижения цели — поощрять или наказывать? Пугать сотрудника или «покупать» его?

Если мы хотим, чтобы человек сделал шаг нам навстречу, то мы говорим: «На, возьми». И его естественное первое движение — этот шаг сделать.. Поэтому, если вы хотите, чтобы человек что-то сделал, вы должны показать выгоду. Если же ваша задача человека остановить или удержать, то следует его напугать, пока-

зять вред движения или поступка. Когда человека пугают, он на какой-то миг замирает, еще раз смотрит по сторонам, еще раз оценивает ситуацию и только после этого двигается. Это наши естественные реакции.

По телевизору показали сюжет: бамбуковая крыса встала в угрожающую позу и зашипела; пока панда раздумывала, что бы это значило, крыса быстро сбежала.

Все, что непонятно, рассматривается как опасность и, значит, вынуждает на паузу. Так, во время движения по дороге, моргнув фарами, вы обеспечиваете себе несколько секунд, во время которых никто из водителей не будет перестраиваться и менять полосу движения.

Вы хотите, чтобы детей рождалось больше — нужно поощрять родителей. Например, доплата за ребенка или снижение цен на детские товары, или уменьшение процента по кредиту в случае рождения ребенка либо, как в некоторых странах, списание кредитов на покупку жилья. При рождении первого ребенка — часть, при рождении второго ребенка — большая часть. При советской власти существовал налог на бездетность, когда вас наказывали за то, что вы не совершили поступок. Слава богу, этот налог отменен. И предложения этот налог вернуть, исходя из рассматриваемого принципа, являются совершенно необоснованными. Если же вы хотите ограничивать количество детей, то надо поступать так, как поступают в Китае — наказывать за рождение ребенка. За второго ребенка штраф, за третьего ребенка очень большой штраф. Людей увольняют с государственной службы, исключают из партии.

Бросаете курить? Убеждать себя в том, что хотите это сделать потому, что иначе у вас будут проблемы со здоровьем, — неэффективно. Для того чтобы сделать

шаг, чтобы решиться на серьезную борьбу, надо показать пользу. Если вы бросите курить, то сможете заниматься спортом, кого-то победить, заняться дайвингом, стать хорошим любовником. Вы должны мотивировать себя на движение. После того как поступок уже совершен и надо работать на удержание, для того чтобы снова не закурить, будет работать другой принцип — принцип вреда. Закурю — потеряю ощущение свежести, возросшее самоуважение. Хотите, чтобы ваши работники не курили? Поощрять бросивших курить сотрудников эффективнее, чем наказывать курящих.

Если вы претендуете на должность и участвуете в выборах — обещайте и заманивайте. Хотите сохранить занимаемую должность — «откройте людям глаза» на ужасное будущее, которое их ждет в случае прихода вашего конкурента. Конечно, технологично «просветительскую» работу вести не самому, а поручить ее специально выдвинутому человеку.

Взятка идеально соответствует принципу. Формула взятки: за то, что вы для меня сделаете, я вам заплачу. Поэтому с взятками так трудно бороться. В нашей стране — это добровольный выбор народа способа взаимоотношений с властью. Шантаж — вещь противоестественная. Вы говорите: сделай то, что я тебе велю, иначе я тебя накажу, иначе тебе будет плохо. Поэтому люди так ненавидят шантаж. Шантажисту надо иметь в виду, что шантаж всегда риск, всегда он вызывает неприязнь или даже ненависть. Категорически не рекомендую использовать приемы, хотя бы издали напоминающие шантаж. Самый распространенный из них — сообщение руководителю, что вам в другой фирме предложена работа с большим денежным содержанием. Это серьезная ошибка, приводящая к потере лояльности. Еще хуже — намеки на ваше особое положение в коллективе, что без вас не обойтись.

Соответственно, при анализе чужой позиции вы должны понимать: если вам угрожают — значит, хотят остановить, показывают выгоду — заманивают.

БУДЬТЕ ТОЧНЫМИ

Сила вызывает уважение и приносит результат. Сила может решить исход поединка — подача навывлет теннисиста, нокаутирующий удар боксера. Крупная фирма, имеющая большие финансовые ресурсы, может вытеснить с рынка конкурентов. Тем не менее сила далеко не всегда является решающим аргументом. Это хорошо видно на спортивных соревнованиях.

В теннисе чаще побеждает игрок с более высоким темпом игры, в боксе — более подвижный. Во время одного турнира Михаил Таль (экс-чемпион мира по шахматам) в тяжелой для него ситуации поступил следующим образом: продумав план игры, потянул время и, сознательно попав в цейтнот, взвинтил темп. Противник завелся, тоже начал играть в быстром темпе. В результате партия была закончена «вничью». Вспомните этот пример, когда от вас требуют ответ немедленно, не дают вам посоветоваться или подумать. В таких случаях лучше взять паузу.

Самое главное оружие — это точность. Точность понимания цели, точность при выборе позиции, точность направления удара. Выигрывает обычно тот, кто точнее. Точная, с хорошей техникой девушка легко выигрывает у мужчины, основной козырь которого сильный удар. Хрестоматийный пример — битва Давида и Голиафа. Давид — это маленький хрупкий мальчик-пастух, который бился против великана. Камнем из пращи он попал Голиафу точно в глаз. Великий и непобедимый воин Ахилл погиб, когда стрела точно попала в его единственное уязвимое место — в пятку.

Точность — умение докопаться до главного звена, выбрать правильное направление. Ведь гораздо важнее направление движения, чем скорость, лучше медленно двигаться в нужную сторону, чем быстро бежать вбок.

Здесь уместно напомнить очень полезную рекомендацию: если навалилось много дел одновременно, лучше ничего не делать. Стоит взять паузу — вы движетесь в неправильном направлении.

Нужно максимально точно понимать, к чему приведут ваши действия. Звонок в больницу «сверху» с просьбой «отнести повнимательней» вопреки ожиданиям приводит к быстрой выписке пациента. В больнице чувствуют возможные минусы, а вот значимых плюсов обычно не бывает.

Если нужно произвести впечатление, то лучший вариант — действовать непосредственно на «градусник»: *если вы хотите сказать больным и нужно, чтобы градусник показал 38 градусов, можно съесть пять порций мороженого, но проще постучать по нему ногтем или сунуть в кипятик.* Это значит, что нужную информацию следует доставлять точно по необходимому адресу. Не зря заборы красят именно к приезду большого начальства, а пенсию повышают перед выборами.

Желая понравиться человеку, более эффективно позволить ему сделать вам добро, а не самому стремиться угодить.

Когда, не расплатившись за первый заказ, вам начинают рассказывать о перспективах и о замечательном следующем заказе — вас продолжают обманывать. Ваша задача — установление нормальной основы для взаимодействия и отказ от движения дальше, пока этого не произойдет.

Во время поиска работы очень помогает точное знание существующих позиций (и должностных инструкций) в штатном расписании, а не просто озвучивание своих плохо формализованных пожеланий.

Любые выборы на любую должность: декана, члена совета директоров, председателя комитета — подразумевают избирательную кампанию. Тот, кто этого не понимает, кто считает: «ведь я и так занимаю эту должность и хорошо справляюсь, все довольны» — обязательно проиграет. Основные усилия должны быть направлены на тех, кто еще не определился. Профессиональный подход к выборам подразумевает четкое определение тех, кто голосует. Не надо агитировать тех, кто уже принял решение голосовать за вас или против вас. Время очень ограничено. Все силы направляются на тех, кто еще не определился. Новичок может красоваться на собраниях, срывать аплодисменты, а потом узнать, что эти люди не голосуют (не имеют права голоса или не ходят на выборы).

В финале одного из конкурсов «Народный артист» финалистам было предложено для поддержки пригласить на сцену близкого человека. Один из ребят пригласил старшего брата — симпатичного, улыбчивого парня, другой — свою маму, обаятельную женщину, очень трогательно про него рассказывавшую. Учитывая, что голосуют в основном молодые девушки, результат голосования легко понять.

Не надо жалеть время на подготовку плана разговора, на подготовку к встрече. От того, насколько точно вы займете позицию и будете проводить ее в жизнь, зависит успех.

Один из разработчиков биллинговых систем получил задание от руководства своей фирмы наладить контакт с иногородним предприятием, делающим похожие программы, но рассчитанные на меньшие

объекты. Московская фирма делает системы, рассчитанные на все виды платежей на территории большого города или области. Надо было понять характеристики систем, разрабатываемых провинциальной фирмой, и выяснить, насколько эти две фирмы являются конкурентами. Был придуман такой план разговора. Мы работаем в большом областном центре, имеем возможность получить заказ на всю область. Там есть целый ряд небольших городов, которые не нуждаются в такой большой и дорогой программе, как наша, им нужна более простая. Мы собираемся заходить и в другие области. Мы с вами могли бы договориться о том, что большие крупные программы мы ставим на всю область или центральный столичный город, а небольшим и средним городам мы будем предлагать вашу программу. Не могли бы вы нам рассказать о своей программе подробнее? Такой подход сработал, и информация о конкурирующей программе была получена.

Очень важно точно определять свою цель, например, стоит четко ответить себе на вопрос: «Вы хотите, чтобы вам было хорошо или чтобы вам было лучше, чем другим?» Это очень разные стратегии.

На узкой дороге разъезжались две машины. Газель пропустила: она вторая, вроде бы проиграла легковушке, но зато она проехала быстрее чем если бы ее водитель втянулся в выяснение вопроса, кто из них круче.

Нужно точно определять путь к цели. Так, чтобы выпить стакан молока, не обязательно покупать корову.

* * *

Вот применение однотипного анализа в двух различных ситуациях. Для того чтобы сад был в радость и

не мучило постоянное чувство вины, я применил такое правило. Время, которое ты реально можешь потратить на работу с землей, должно соответствовать количеству необходимых дел. Самое трудоемкое — это грядки и клумбы. Самое простое по трудоемкости на квадратный метр — газон. Выбирая правильное соотношение между площадью газона и грядок, получаем приемлемое время, необходимое для поддержания сада в ухоженном состоянии. Здесь главное — не врать самому себе, оценивая время, которое вы готовы потратить на работу.

В ЦСП, в условиях, когда потребность в кредитах у предпринимателей была очень высока, а возможности областного бюджета, как всегда, ограничены, была поставлена задача добиться того, чтобы кредиты могли получить все, кто выполняет определенные условия. Главным регулирующим параметром оказался максимальный объем кредита. Меняя его, можно было привести в соответствие количество разумных проектов и объем имеющихся средств.

НЕ СПЕШИТЕ ОБИДЕТЬСЯ

Это правило творит чудеса, экономит много сил и устраняет отрицательные эмоции. Выбирая линию поведения, чрезвычайно важно избавиться от чувства обиды. Это совсем не просто. Я откладываю встречу с человеком, пока не почувствую, что обида больше не присутствует в моих планах разговора и, главное, не прорвется во время встречи. Один раз выждать пришлось больше года! Обида часто проявляется как агрессия, устранил обиду — ведешь себя уверенно и спокойно. За обиду часто прячутся, считая ее оправданием своих поступков или, что чаще, бездействия.

В чем смысл обиды? Когда мы обижаемся, мы демонстрируем свое недовольство и наказываем человека чувством вины, которое у него должно появиться. Согласитесь, что это очень тонкий механизм, далеко не всегда работающий. Во-первых, надо быть очень чутким человеком, чтобы это заметить: мама, конечно, заметит, а вот официант — вряд ли. Во-вторых, даже заметив, далеко не все отреагируют так, как вам хочется.

Обида демонстрирует наши комплексы: на выражение «сукин сын» может обидеться только тот, кто не уверен в собственной матери.

Почему мы так часто пытаемся обидеться? Каждый человек постоянно решает проблему, которая перед ним встала еще в раннем детстве. Как добиться любви и внимания: сначала родителей, потом тот же вопрос возник и по отношению к другим людям. И часто мы ищем ответы на этот вопрос в том же стиле, как это делал маленький ребенок (это называется нахождением в сценарии) в возрасте, обычно, от трех до семи лет. А он (ребенок) мог прийти к выводу, что обида — самый лучший способ. То есть заплакать, чтобы пришла мама, пожалела тебя, погладила по голове и дала что-нибудь вкусное — наилучшая стратегия. Есть еще один отличный способ справиться с проблемой — громко крикнуть: «Мама!» Мы бессознательно применяем детские находки: обижаемся или ищем замену родителям — того, кто заботился бы о нас, заставлял сходить к врачу, следил, чтобы мы правильно одевались, питались.

Проблема в том, что у ребенка черно-белое мышление, у него нет полутонов. А лучшее решение обычно находится именно здесь, не зря говорят о золотой середине. *У большинства россиян именно черно-белое видение. Мы считаем человека либо очень хорошим, либо очень плохим. Мы либо человеку полностью доверяем и никак его не контролируем, тем самым развращая его, либо не доверяем ни в чем.*

Человек нагло идет перед машиной, он пользуется тем, что вы должны либо затормозить, либо сбить его, возможно насмерть. Понятно, что вы не рискнете поступить с ним так жестоко. Маленький спортивный самолет не сел бы безнаказанно на Красной площади, если бы его можно было просто посадить, а ответственность за гибель гражданского пилота брать на себя никто не захотел. Ситуации, когда имеются только черно-белые варианты, либо да, либо нет, — это варианты плохого управления. У начинающего учителя в журнале в основном двойки и пятерки. Хороший управленец вовремя заметит сбой и малыми средствами устранил. Новичок доводит ситуацию до того момента, когда остаются только крайние меры воздействия: выговор и увольнение. Мы должны иметь всегда целый спектр возможностей, а не только самые крайние.

Другая часть проблемы в том, что обиженный борется за прошлое, а надо бороться за будущее.

Вот совсем простой пример. Вы пришли в ресторан. Девушка официантка не так быстро подошла, как бы вам хотелось, тянет со сдачей, нелюбезна. Возникает реакция трехлетнего ребенка: я обиделся и в этот ресторан больше не приду, они разорятся и вспомнят обо мне. Взрослый человек просто подзовет официантку и потребует свое. Если же это не помогло, тогда нужно подзвать метрдотеля, и тогда-то уж точно будет все сделано так, как надо. Слава богу, не в советское время живем.

Особенно глупо обижаться на подчиненных и на начальство. Гораздо эффективнее, вместо того чтобы злиться на сотрудника, создать условия, при которых ему трудно будет плохо работать. Хотя, конечно, это требует усилий. Понять мотивы поступков руководства тоже не так уж и сложно. Просто потом придется скорректировать свое поведение.

Есть люди, которые плохо говорят по телефону или не умеют писать письма. И мы получаем ложное впечатление и о человеке, и о его отношении к нам. Близорукый человек часто производит впечатление высокомерного, но он действительно не видит!

В процессе ухаживания за женщиной создается впечатление, что ее главная задача — ввести вас в ступор. По-видимому, дама сама не всегда хорошо представляет, как поступит через полчаса. Поводов для обид возникает предостаточно. Но памятуя слова: «Нас не понимать, нас любить надо!» — осознаешь, что обида самая проигрышная стратегия.

Вот образцы неудачного поведения:

Разговор начинается с претензий: совсем ты меня не любишь, не приходишь! Еле-еле до тебя дозвонился! Наезд — это всегда демонстрация обиды.

Женщина во время вечеринки, наливая себе в рюмку (с сарказмом): кругом столько мужчин, они так хорошо ухаживают! Она сразу ставит барьер между собой и мужчинами, теперь им труднее будет с ней общаться.

А вот удачный пример. Когда начинают рассказывать анекдоты о женщинах-водителях, дама говорит: «А мне мужчины всегда так помогают на дороге!» И ее популярность резко возрастает.

В общем, если вас что-либо не устраивает, то не нужно изображать из себя младенца и думать о том, как вы отомстите и как они пожалеют. Нужно воздействовать на ситуацию с целью ее изменения. Чаще всего достаточно просто заявить о своем желании, бывает, что нужно потребовать от работника выполнить свои обязанности. Что ж поделать, иногда нужно сделать что-нибудь и самому.

* * *

Слова и поступки людей чаще всего нейтральны, мы сами выбираем, как реагировать на них. Всегда есть вари-

ант обиды, всегда есть вариант для конструктивного движения. Если ваша реакция на чьи-то слова или поступки болезненна — просто это означает, что вам попали в болезненное, слабое место. В ответ можно проявить агрессию, можно слабое место хорошо прикрыть, еще лучше — слабость устранить, и вы станете сильнее и спокойнее.

У буддистов есть замечательное правило: «Быть взрослым — значит видеть приятное как благословение, а трудное — как учебу и очищение».

ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ДОСТИЖИМЫ

Формируя свою позицию, мы хотим добиться некоторых целей. Эти цели не должны быть слишком далекими, а на пути их достижения должны быть маленькие радости. Идеально, когда сам процесс доставляет удовольствие. Если цели не вдохновляют, радости надо придумать. Всегда нужны деньги на необходимое, и даются они непросто. И для того чтобы было желание поработать и в следующий раз, обязательно нужно купить себе что-нибудь из ненужного, без чего можно бы, казалось, обойтись. Так, для сохранения семьи периодическая покупка предметов роскоши абсолютно необходима.

Будучи младшим научным сотрудником, я как-то подрабатывал на стройке, мы таскали носилки с мусором из подвала. Работа была скучная и тяжелая, но меня поддерживала мысль о том, что, когда я закончу, я наконец-то куплю себе зонтик. Почему-то мне его очень хотелось. Понятно, что большая часть денег должна была пойти на домашнее хозяйство. Потом оказалось, что зонтик абсолютно не нужен — неудобно, рука все время занята, вечно норovit потеряться, но в свое время мысль о нем мне очень помогла.

Ставя цели перед другими, надо помнить о том же. Объяснить ребенку, что нужно перейти в этот лицей, потому что это позволит через десять лет получать большую зарплату, абсолютно нереально. Гораздо проще рассказать о том, что там весело проводят праздники, а на каникулы ездят в другие города. Поставить жену на горные лыжи проще всего, купив ей красивую спортивную одежду. Давая ответственное поручение сотруднику, стоит сразу сказать, когда и какую он получит премию.

Обязательно стоит подумать о способах достижения цели, ведь по ним можно уверенно судить и о самой цели, как бы она ни маскировалась. Распространена странная идея, что средства могут противоречить цели — знаменитое: цель оправдывает средства. Цель можно познать только через средства ее достижения, и в этом смысле цель и средства — это просто одно и то же. Цель невозможно понять только по ее описанию, не поняв пути ее достижения.

Что такое коммунизм — можно понять, только проанализировав путь, который нужно пройти для его построения, и методы, которые при этом должны быть использованы. И если известно, что для построения «светлого будущего» требуется посадить в лагеря с конфискацией имущества четверть населения страны, окружить страну железным занавесом, объявить вершиной человеческой мысли идеи, сформулированные столет назад, и поставить на их охрану самых упертых, тогда вполне отчетливо можно спрогнозировать, что это будущее собой представляет реально.

Хотите открыть свое дело? Прикиньте, сколько понадобится денег и где и на каких условиях их можно взять. С кем будет необходимо заключить союзы, кому и что обещать. Подумайте о том, как привлечь нужных людей и избавиться от конкурентов. И рабочий день предпринимателя станет для вас гораздо понятнее.

Описанный прием весьма практичен: проследив мысленно дорогу, вы увидите место назначения в реальном свете.

* * *

Если сразу выгоды не видно, то ее, скорее всего, и не будет. Если вы идете в политику, не понимая конкретно для чего — «ну как же, буду депутатом, депутаты живут шикарно, и там обязательно что-нибудь перепадет», — то вас ждет разочарование.

Во время приватизации часто возникали ситуации, что можно было по дешевке купить помещение, завод. Многие действовали по логике: потом решим, что с ним делать, а пока есть возможность, купим дешевое. Всегда это заканчивалось плохо. Если сразу не знают, для чего это нужно, то и потом не находят.

Да, инвестиционные проекты окупаются не сразу и не быстро. Но уже с самого начала, благодаря этим проектам, вы выходите на новый уровень по масштабу, качеству продукции, связям, влиянию. Если нет, тогда зачем вы на него решились?

Часто дело делается **практически сразу или не делается вообще**. Если мысль созрела, надо позвонить, надо сказать, надо познакомиться, надо начать действовать. Если вы это дело отложили, то, скорее всего, отложили навсегда.

Для достижения основной цели опасно начать **бороться** за промежуточные выгоды. Занимать незанятые «высотки» конечно же надо, воевать за них — нет. Не надо без крайней необходимости удлинять путь к поставленной цели, совершая обходной маневр. Проблема заключается в том, что когда мы начинаем использовать обходные пути, то они стремятся стать самоцелью. Не зря говорится: нет ничего более постоянного, чем временное. В процессе борьбы за обходные (проходные) цели меняются наш характер, наши привычки. Они

часто заслоняют все остальное, и мы вязнем в ненужной борьбе, теряем выбранное направление, а часто и самое главное — время.

ВСЕГДА ЛИ ЕСТЬ ТРЕТИЙ ПУТЬ

Хорошо известен и очень понятен принцип «не пытайся усидеть на двух стульях» или, что то же самое, про погоню за двумя зайцами. Тем ни менее простые наблюдения показывают, что мы сплошь и рядом оказываемся в положении человека, который начал скрещивать ежа и ужа.

Дело в том, что в огромном числе случаев существуют две **взаимоисключающие** стратегии поведения. Мы же очень часто ищем третий, компромиссный, путь и в итоге не добиваемся результата. Третий путь ведет себя так же, как высокоурожайный сорт растений. Мало его создать, надо еще и постоянно поддерживать — он все время старается выродиться в дикое состояние.

Вот несколько примеров. В странах с устоявшейся политической системой сотрудничество с одной из партий (с консерваторами в Великобритании или республиканцами в США) делает невозможным совместную деятельность с другой партией (лейбористами или демократами). В нашей российской действительности одновременно дружить и с губернатором и с мэром областного центра весьма затруднительно.

Различаются два типа успешных и результативных личностей. Манипуляторы, достигающие своих результатов преимущественно при помощи игр и интриг. Второй тип — открытые люди, которые устанавливают тесные взаимодействия с другими людьми, они способны убеждать и вызывают доверие. Конечно, очень хочется объединить достоинства обоих типов и избежать их не-

достатков. Но промежуточного варианта опять не существует!

Существуют две эффективные стратегии продаж: дешево, но в больших количествах — зубная паста, жевательные резинки и т.д., или эксклюзивно и очень дорого. Другие стратегии значительно менее результативны.

Очень поучительны рассуждения Никколо Макиавелли, который на примерах Римской империи и родной ему Флоренции анализировал, как нужно поступать с восставшими. Следует или приобрести их верность благодеяниями, или поступить с ними так, чтобы впредь никогда не приходилось их бояться. Всякий средний путь является вредным. С теми, на чью верность надеяться не приходится, нужно поступить так: или разрушить город и переселить жителей, или изгнать из города большую часть его старых жителей и прислать сюда новых лояльных жителей (Сталин явно читал Макиавелли).

Макиавелли резко критиковал половинчатое (междустульевое) решение Флоренции по отношению к восставшему городу Ареццо. С одной стороны, часть горожан были переселены во Флоренцию, лишены почестей, их имения были проданы, а солдаты содержались в плену. С другой стороны, в целостности остались городские стены, пяти шестым жителей было позволено остаться в городе, их не смешали с новыми жителями, которые держали бы их в узде. Вывод: при новых затруднениях и войнах придется тратить на Ареццо больше сил, чем на врага, который вздумает напасть.

Вспомним нашу историю: Леонид Ильич Брежнев, сместив Никиту Сергеевича Хрущева, лишил его любой возможности политической деятельности, всех контактов и правил до своего последнего дня. Михаил Сергеевич Горбачев унизил Бориса Николаевича Ельцина, снял со всех постов, но сохранил ему возможность и желание остаться в политике. В результате был им свергнут.

В девяностых годах в газете был напечатан рассказ про то, как нашу девушку заманили в Грецию, и там она стала рабыней у богатого грека. Языка она не знала, денег у нее не было. Со временем грек привязался к девушке, стал лучше к ней относиться, предоставлять большую свободу, давать больше денег. Она купила на рынке паспорт, авиабилет и сбежала в Россию. К сожалению, если вы будете ласково обращаться с заключенным, он к вам лучше относиться не станет. Его надо или отпустить, или содержать «по всей строгости» — третьего опять не дано.

Вот несколько типичных междустульевых ситуаций. Вы приходите к своему директору со словами: «Мне предложили в другой фирме работу с окладом больше моего теперешнего, я останусь, если вы поднимете мне зарплату». Перед нами две разные проблемы: просьба о повышении зарплаты и как красиво уйти, оставшись друзьями. Каждая решается своим способом, смешение этих задач приводит к провалу. Вы фактически шантажируете начальство, и оно обязательно отыграется.

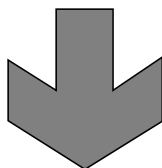
Вы активно участвуете в процессе, в курсе всех событий, имеете и высказываете свое мнение, но не берете на себя ответственность, то есть вы и не лидер, и не подчиненный. Этим часто грешат журналисты и депутаты.

Нельзя менять тактику по ходу дела. Например, во время выборной кампании даже слабая, но последовательно проведенная позиция эффективнее, чем реализация самой гениальной идеи, пришедшей в голову за пару недель до голосования.

Иногда действительно выступать с позиции силы, в других случаях эффективно поощрять и ублажать. Для решения конкретной проблемы совмещать и чередовать эти тактики бессмысленно, нельзя **одновременно** использовать кнут и пряник.

* * *

Народная мудрость отразила свое отношение к третьему пути в поговорке — «нельзя быть чуть-чуть беременной», а Михаил Булгаков в бессмертной фразе: «Свежесть бывает только одна — первая, она же и последняя».



ГЛАВА 6

СЛАГАЕМЫЕ МАСТЕРСТВА

Даже самую лучшую позицию нужно уметь провести в жизнь. Так, чтобы не возникло сопротивления, чтобы люди чувствовали заботу о себе, чтобы нужный результат был достигнут.

ПРИНЦИП ПУСТОЙ ЛОДКИ

Если человек на своей лодке переплывает реку
и пустая лодка сталкивается с его лодкой,
то, даже если он дурного нрава,
он не станет сердиться.
Но, увидев в той лодке человека,
он крикнет ему, чтоб тот получше правил.
И если крик его не услышан, он крикнет
вновь, и еще раз, и начнет сыпать проклятиями —
а все оттого, что там, в лодке, кто-то есть.
А все же, будь лодка пуста,
он бы не орал
и даже не сердился бы.

Это принцип устранения субъективного фактора, принцип, который позволяет добиваться своих целей, не вызывая раздражения и обиды у окружающих. Он состоит в том, что ваши решения должны основываться на **объективных** причинах, а еще лучше — технологии, ко-

торая не зависит от человека, от его настроения, вкусов и пристрастий. Технологии справедливой, законной, обязательной, работающей **без исключений**.

Многие из вас слышали жалобы на то, что инспектор ГАИ, который принимал вождение у вашего знакомого, был несправедлив. Находился в плохом настроении, не туда посмотрел, выбрал особо трудный перекресток. Но никто не слышал жалоб на необъективность на экзамене по сдаче теории, потому что этот экзамен принимает машина. На кого жаловаться? Не сдал — значит, сам виноват. Остроумно поступили в Московском авиационно-технологическом институте — там экзамен по физике был поставлен следующим образом. Сначала сдавались тесты на компьютере. Те, кто эти тесты сдавал, гарантировали себе оценку «удовлетворительно». Только после этого желающие получить четыре или пять шли на экзамен к живому преподавателю. И никто не жаловался, что к нему необъективно подходят.

Вечная проблема, какие машины пускать на территорию больницы, а какие нет, в одной из больниц была решена легко и просто: 10 рублей — и никаких проблем. Аналогично мы в свое время справились с обидами сотрудников, которые хотели на корпоративный праздник привести супруга — надо было просто оплатить его участие (ажиотажа не возникло!).

Сколько было сломано копий на тему дополнительного времени в футболе. Проблема была снята маленьким дополнением — судья, как и раньше, сам решает, сколько времени добавить, но об его решении объявляется по всему стадиону. В дальнейшем судья не может это решение изменить. И все разговоры о необъективности судей сразу прекратились.

Принцип вполне применим и в домашних условиях. Один мой хороший знакомый вместе с женой большие любители кошек. Они собирают их изображения. Понятно, что изображений кошек очень много, как много и

людей, которые любят этих замечательных животных. Поэтому, чтобы вся квартира не оказалась заставленной кошками, они выработали правило — собирать только спящих кошек. Поэтому у них только одна комната в квартире забита усатыми и хвостатыми, а остальные относительно свободны.

Во время конного похода, вернувшись из перехода на стоянку, мы столкнулись с изрядно выпившей компанией, которой очень захотелось покатать своих дам на лошадях. Никакие уговоры, увещевания, обещания не действовали. Оказало результат только сообщение о том, что лошади сегодня прошли 70 км и это максимально возможное для них расстояние.

Кажется, человек в такой ситуации становится бездушной машиной, но, оказывается, это совсем не так. Блестящие примеры использования принципа пустой лодки дают нам ведущие телевизионных конкурсов. Совершенно очевидно, что Максим Галкин и Валдис Пельш правила шоу никогда не нарушат. Если дан неправильный ответ, значит, он будет зафиксирован как неправильный. Бесконечно думать никто не даст, но, тем не менее, абсолютно у всех возникает ощущение, что Максим и Валдис на стороне игрока. Они напомнят, все ли он возможности использовал, обязательно заставят его лишний раз подумать, напомнят, что у него есть подсказки, которые он не использовал. То есть всеми силами на его стороне. Но есть правило, которое они обязаны выполнять и которое они никогда не нарушат. Это высокопрофессиональное применение принципа пустой лодки.

Я пришел к ректору одного уважаемого вуза просить за моего молодого друга, с которым мы вместе играли в бадминтон. Павел не смог поступить на бюджетное место и учился на тренера на платной основе. Он из необеспеченной семьи, приходилось под-

рабатывать вечерами грузчиком. Я знаком с ректором и пришел к нему с просьбой перевести парня на бесплатное место. Понятно, что с подобной просьбой я пришел далеко не первым и не последним. Мой знакомый объясняет, что есть формальная процедура и специальная группа людей, которая принимает решение о переводе. Ректор в нее не входит. Решение принимается только после второго курса и только если студент в течение двух курсов учился на отлично. Поэтому удовлетворить мою просьбу он не может, но из уважения ко мне предлагает следующее. Он будет присматривать за парнем. Если он сдаст какой-нибудь экзамен на четыре, то ему разрешат передать и даже напомнят ему, чтобы он это сделал. Для того чтобы сейчас легче было платить, если уж ты так за него хлопчешь, он готов на взаимозачет: в университете идет ремонт, и их устроит плата строительными материалами. Ректор поступил высокопрофессионально, но хотелось бы обратить внимание на существенную деталь: правила должны работать всегда и для всех. Если когда-нибудь станет известно, что эти правила были нарушены, тогда будет повод для серьезной обиды.

Именно применение принципа пустой лодки отличает хорошего руководителя и является признаком хорошего стиля руководства. Анатолий Чубайс, несмотря на все обвинения и политическое давление, добился того, что работает очень простой, естественный принцип для всех. Платишь за электричество — получай. Не платишь — будь ты военный, будь ты чиновник, будь ты больница, — значит, ты не будешь получать электричество. Поэтому Чубайс подтвердил свою репутацию очень сильного руководителя.

Для стиля работы государственной автоинспекции характерны месячники выполнения правил дорожного

движения. То есть, нет правил, которые работают для всех и всегда. Поэтому наше отношение к государственной автоинспекции несколько отличается от отношения к РАО ЕЭС. Нарушение принципа пустой лодки называется произволом.

В Екатеринбурге есть концерн, который раньше назывался «Уральские самоцветы». Руководитель концерна, амбициозный, талантливый руководитель, поставил задачу вывести предприятие на всероссийский, а потом и на мировой уровень. В таком случае название «Уральские самоцветы» не очень подходит, оно указывает на некую провинциальность. Был объявлен всероссийский конкурс на лучшее название. Из трехсот тысяч названий было отобрано двадцать два, соответствующих критериям конкурса, но после того, как была проведена патентная проверка, осталось только одно. Остальные названия уже раньше существовали. Это было название «Калина». Директору название откровенно не понравилось, но, тем не менее, он выполнил все условия. Концерн был назван «Калина», и победители, их было сто шесть человек, получили премию. Именно поэтому этот концерн сегодня – одно из лучших предприятий России, а его генеральный директор – очень уважаемый руководитель.

В фильме «Триста спартанцев», когда формировался отряд, который ценой жизни должен был задержать персов, прозвучала команда: «Остаются те, у кого есть сыновья». Простой, понятный, справедливый принцип, действующий без исключений.

Во время переговоров хорошим стилем является выработка договоренностей о принципах, поручая конкретное исполнение специалистам. Например — доходы пополам, затраты каждый несет сам, или: деньги кото-

рые вы мне не выплатили, переводятся в долю с учетом дисконтирования, пусть наши бухгалтера подготовят расчеты.

Любой закон — это всегда запрет; скажем, закон о бюджете запрещает использовать деньги на цели, в нем не предусмотренные. Запрет должен действовать всегда, во всех ситуациях и для всех людей. Если возникают непредусмотренные законом исключения, если есть люди, которые, конечно же ради высоких государственных интересов, ему не подвластны, то он перестает выполнять свою роль. Значит, это и не запрет вовсе, а ограничение для лохов. По центральному телевидению показали репортаж об итогах выборов во Франции. Победивший президент ночью в открытом автомобиле едет по Парижу, и его приветствуют поклонники. Автомобиль аккуратно тормозит перед каждым светофором.

* * *

Проблемы обычно связаны не с тем, что вокруг нас плохие люди. Чаще всего они связаны с плохими технологиями. Технология должна быть прописана заранее, до того, как проблема возникла. Когда сотрудник приходит просить повышение зарплаты или ссуду на квартиру, вы должны иметь возможность сказать: «У нас на предприятии на этот счет действуют такие правила». Правила поощрения и наказания работников должны быть простые и понятные и действовать вне зависимости от личных пристрастий руководителей.

АТАКА ИЛИ ОБХОД

Проводя в жизнь свою позицию, можно осуществлять позиционное маневрирование, передавать инициативу партнеру и ждать удобного момента. Можно прямо приступить к делу — брать «быка за рога». Эти же два вариан-

та используются при защите. Часто люди атакуют неподготовленно, не осознавая того, претендуя на наши деньги, интересы, а чаще всего — на наше время. Защищаясь, можно контратаковать, а можно заманивать и окружать.

Прием, помогающий атаковать, называется: **Говори о том, что есть**. Прием, позволяющий маневрировать, называется: **Выходи вторым, приходи первым**.

Владеть надо обоими приемами. Обязательно надо уметь атаковать, без этого позиционная война или бесполезна, или приведет к чрезмерной потере времени и ресурсов. Даже перезревшее яблоко надо качнуть, чтобы оно упало вам в рот. Если долго ждать, оно может упасть в рот кому-нибудь другому. Не приобретя опыт прямого следования к цели, вы не почувствуете ту грань, когда нужно остановиться и не пережать. Атака — это не обязательно агрессия, просто это самый прямой путь. Атака должна быть хорошо подготовлена — надо максимально точно попасть в суть ситуации. После начала атаки обратного пути обычно уже нет, нужно идти до конца.

Говори о том, что есть. Иногда просто сказать о том, что происходит, является наилучшей стратегией. Вам звонят во время важного разговора. Сейчас уже многие люди отвечают так: «Извините, у меня важная встреча», — и выключаются. Это уважительно и по отношению к тому, кто позвонил, и по отношению к тому, с кем вы общаетесь. Такой стиль демонстрирует вашу уверенность в себе. Продуктивно начинать разговор с описания своих позитивных ожиданий от встречи.

Если в отношениях заинтересованы оба человека, то и многие проблемы, включая бытовые, можно решить сообщая, честно озвучивая цель. Используемые при общении скрытые послания можно вытаскивать наружу. Это часто эффективнее, чем намеки, при условии, что вы уверены в себе и ваше поведение не агрессивно, но спокойно и доброжелательно. Люди всегда, говоря одно, имеют в виду другое. Говорят: приди на вернисаж,

подразумевают — купи картину. Зайди на сайт — зарегистрируйся и похвали. Вас спрашивают — хотят, чтобы вы в свою очередь расспросили его. На вечеринке к вам подходит девушка и интересуется, как вам здесь нравится. Вашим ответом может быть: «Вы мне тоже нравитесь!» Развитие событий значительно ускорится, но вот возможности дать задний ход уже не будет, второй попытки вам никто не даст.

Знаменитый адвокат помог даме выбраться из очень щекотливого положения. Ответом на ее щебетания о том, что она не знает, как его отблагодарить, было: «Ну что вы, с тех пор как изобрели деньги, этой проблемы больше не существует».

В Уставе Свердловской области, как и по всей стране, был запрет на замещение должности губернатора более двух сроков подряд. Действующий губернатор принял решение идти на третий срок и, соответственно, внести изменения в Устав. Встречаясь с депутатами Законодательного Собрания, он прямо заявлял: «Я считаю, что будет правильно, если мы разрешим в нашей области избираться губернатору на третий срок, потому что в этом случае у жителей будет выбор. В других субъектах Федерации такая возможность уже есть, мы не должны проигрывать. Да, я буду участвовать, но и даю возможность побороться всем желающим. Гарантирую вам строгое соблюдение всех демократических процедур». После этого настаивать на неукоснительном соблюдении формальных принципов «в отдельно взятой области» или ставить личные условия голосования было очень трудно.

Часто клиенту следует честно сказать о возникших проблемах и об имеющихся у него возможностях. Это увеличивает доверие и экономит время и нервы.

Говорить о том, что есть, — часто лучший способ разрядить обстановку, избавиться от неловкости.

Хорошая знакомая, с которой мы долго не виделись, попросила меня договориться о встрече с друзьями, чтобы мы собрались небольшой компанией и пообедали. Как всегда, было некогда. Время прошло, возникло чувство вины. Я позвонил и сказал: «Слушай, Надежда, у меня выработалось чувство вины, потому что ты мне поручила организовать обед, а я это поручение не выполнил». Ситуация мгновенно разрядилась, эксцесс исчерпан, чувства вины уже нет.

Можно спросить спокойным голосом: собираешься ли ты отдавать мне долг? Еще лучше сказать: знаешь, тот факт, что ты мне должен, портит наши с тобой отношения. Давай разберемся с ситуацией и поставим точку. Здесь очень важна точность и доброжелательность. Это не «качание» прав, это прояснение ситуации, которое идет на пользу обеим сторонам. Вопрос: «Ты на меня обижен?» — позволяет перевести обстановку совсем на другой уровень.

Годится этот способ и для перелома ситуации (контратака в лоб). Простая просьба повторить что-то еще раз, поскольку вы не все поняли, может произвести очень сильный эффект. Значит, вы вникаете в то, что говорят, и, скорее всего, разбираетесь в вопросе. Это в корне меняет дело! Очень часто это бывает равноценно фразе: «А король-то голый!» Когда все искусственные украшения с обсуждаемого вопроса отлетают, становится видна его суть. Вы можете не хотеть подобного эффекта, но стоит помнить о том, что он возможен. Бывают ситуации, когда на вас оказывается сильное давление. Жесткий вариант ответа начинается с фразы: «Правильно ли я понял?» При этом смотреть следует чуть выше глаз собеседника и сохраняя спокойный и

уверенный голос. «Правильно ли я понял, что вы предлагаете мне взятку?» (или варианты — «вы мне угрожаете», «вы отказываетесь выполнять свои служебные обязанности»). Это очень жесткий вариант разговора, но он проясняет ситуацию и позволяет преодолеть кризис.

* * *

С другой стороны, **самому всегда нужно быть готовым** к прямому вопросу. Готовым к тому, что любая ваша мысль или поступок могут быть доведены до логического конца. Если вы говорите, что в долгу не останетесь, — значит, вы знаете, что ответить на вопрос: «А на этом месте поподробнее, пожалуйста!» Если вы поучаете кого-либо, то готовы обсуждать ваше право давать советы.

Надо всегда быть готовым объяснить свой поступок. То есть, нельзя действовать в надежде, что он останется неизвестным. Должно быть или красивое правдоподобное объяснение, или способ остановить вопросы: я не собираюсь обсуждать свою личную жизнь — это моя принципиальная позиция! Перефразируя Берна, можно сказать: «То, что нельзя говорить в присутствии человека, которого это касается, не надо говорить вообще». Надо казаться прозрачным (не обязательно быть им). Скажем так, езда в автомобиле с тонированными стеклами — это плохая привычка. Надо всегда демонстрировать то, что вам нечего скрывать. Все, что вам действительно нужно скрывать, так просто никому не увидеть, даже через незатемненные стекла автомобиля.

Выходи вторым, приходи первым. Этот принцип в действии мы часто наблюдаем во время спортивных соревнований. Так, во время бега на средние и длинные дистанции или в велоспринте только спортсмен, который на голову сильнее остальных, может позволить себе лидировать с первых минут. Обычно спортсмены,

которые соревнуются между собой, любой ценой пытаются выпустить противника вперед. Тот, кто едет впереди, уменьшает сопротивление воздуха для преследователя, а кроме того, он вынужден постоянно оглядываться назад, чтобы понять, что делают противники и к чему ему готовиться. Тот, кто едет сзади, видит противника перед собой, видит все его маневры и может неожиданно «выстрелить».

Желающим победить в любимой мужской игре «Кто первый уедет с перекрестка» тоже полезнее не выезжать на самый перекресток, тем более не переезжать за линию, когда просто не видно светофор. Находясь немного сзади, вы можете начать движение раньше и к зеленому огню светофора подъедете уже на скорости, вы видите, что делают рядом стоящие водители, и у вас есть возможность для маневра.

Использование этого приема накладывает и определенные требования. Так, футбольная команда, которая играет от обороны, должна иметь очень хорошую технику в защите и уметь стремительно контратаковать. Это только кажется, что играть в защите легче, чем в нападении. На самом деле это требует более тонких приемов и высокого мастерства.

Этот принцип замечательно работает во время избирательных кампаний. Ваша первоочередная задача, при наличии большого числа кандидатов, — выделиться. Поэтому, если все делают большие плакаты, вам надо сделать маленькие и клеить их целыми рядами. Если все делают цветные яркие плакаты, имеет смысл сделать стильные черно-белые. Другое дело, что для того, чтобы иметь возможность так поступить, у вас должна быть четко отработанная технология. Вы должны уметь быстро принять решение, в кратчайшие сроки нарисовать любой из вариантов, иметь возможность быстро все напечатать и расклеить, при этом надо иметь хорошую команду.

На примере выборов особенно наглядно видно, как губителен фальстарт. Юрий Михайлович Лужков не смог скрыть того, что претендует на пост Президента России. Это стало понятно из того факта, что он начал интересоваться проблемами русских на Украине, начал помогать другим регионам, начал мыслить масштабами всей страны. Тогда на первом канале появился «телекиллер» и в течение года целенаправленно и упорно понижал его рейтинг. И через год у Юрия Михайловича шансов на избрание не осталось. Похожие события происходили и в Свердловской области. Директор крупного предприятия назывался практически всеми как кандидат в губернаторы. Он возглавил партию «Единая Россия» в области, слишком рано привлек к себе внимание и примерно через год, когда дело подошло к реальным выборам, у него уже не было никаких шансов.

* * *

Итак, бывает очень полезно не проявлять до поры до времени инициативу, но при этом держать руку на пульсе и быть готовым «выстрелить». Всегда можно взять паузу. Особенно когда вас подгоняют, требуют быстрого ответа, не дают возможности посоветоваться. Очень полезно правило — **между получением предложения и принятием важного решения всегда должна быть ночь**. Ночью мозги работают очень интенсивно, гораздо интенсивнее, чем днем, и часто утром вы просто знаете ответ. Другая часто используемая формулировка — «с этой мыслью нужно переспать».

Очень эффективен метод управления вопросами. Управление может состоять не в том, что вы что-то приказываете, вы просто задаете вопросы. Вопрос о том, что здесь делает на полу эта тряпка, совершенно очевидно означает, что эту тряпку нужно убрать и вообще нужно прибраться. Любой вопрос, который вы задаете вашим подчиненным: что вы сейчас делаете, какие у вас пла-

ны, как вы собираетесь решить ту или иную проблему — даем вам ясное и полное представление о том, что происходит в фирме, о том, кто и что собирается делать, как относится к своим обязанностям. Вы тем самым очень четко направляете общее движение, не вмешиваясь жестко в процесс, и сами остаетесь практически неуязвимыми. Страшное оружие в умелых руках!

Какой вопрос задает инспектор ГАИ, когда вас останавливает и вы выходите из машины? — «Вы не догадываетесь, почему я вас остановил?» Если вы догадаетесь, то сами признаете себя нарушителем, чем сильно облегчаете дальнейшие действия инспектора.

Если вы первыми высказываете свои предложения, то попадаете под огонь критики. Известно, что и один дурак может задать столько вопросов, что сто умных не ответят. Вам придется защищаться и оправдываться. Пусть другие выскажутся раньше, а вы покритикуете.

В разговоре самый комфортный вариант, когда собеседник говорит, а вы слушаете, иногда вставляя реплики для поддержания беседы и задавая открытые вопросы. Ваш собеседник, особенно если это начальник, должен говорить больше вас. Основной механизм — пауза. Умение держать паузу при такой тактике ведения переговоров — одно из ключевых. Говорят, что у спецслужб различных стран распространенный метод допроса — смена следователей. Они задают одни и те же вопросы в разных вариантах, и в конце концов человек начинает топтать ногами, кричать и говорить то, что думает. Так же ведут себя кандидаты на выборные должности при встрече с политтехнологами. Сначала они заученно рассказывают о благе народа и о долге перед отечеством. Но, в конце концов, не выдерживают и начинают говорить то, что думают на самом деле: хочу реализовать такие-то идеи или поменять надоевшие физиономии.

Надо спрашивать и спрашивать, обязательно собеседника прорвет. Конечно, делать это следует спокойно и доброжелательно.

В связи с этим важно, кто кому имеет право задавать вопросы. Если вы к кому-то пришли в кабинет, если вы напросились на встречу, то естественно, что хозяин имеет право задавать вам вопросы. А почему вы пришли, а как у вас дела, а как вы считаете? Вы вынуждены на эти вопросы отвечать. Поэтому вопрос о том, где делать встречу, кто первый проявил инициативу о встрече, очень тонкий. Часто люди маневрируют, выгадывают, чтобы организовать эту встречу в удобном для себя формате. Или часто первый вопрос может звучать таким образом: вы не догадываетесь, почему я к вам пришел? Если хозяин проявит излишнюю догадливость и начнет высказывать свои соображения, тогда можно ему начать задавать вопросы. И, соответственно, в более удобной позиции может оказаться тот, кто пришел.

Надо вынуждать противника сделать ход первым, используя пустое в нем. Как мы помним, чаще всего это самоуверенность и тщеславие. А как самим не поддаться на провокацию? В учебниках журналистики написано, что политик всегда отвечает не совсем на тот вопрос, который ему задан. Он отвечает на вопрос, который ему более удобен, подводит вас к теме, наиболее выгодной именно ему. Почему бы и вам не воспользоваться этим приемом?

Помните, что когда опытный человек притворяется сироткой или бурчит что-то невразумительное — он пропускает вас вперед, предлагает вам взять инициативу в свои руки. Если вам задают вопросы, а ответы слушают как-то не очень внимательно, то, скорее всего, вас подводят к правильному ответу, ждут, когда вы догадаетесь!

ПРИБЛИЖЕНИЕ ЧЕРЕЗ ДРУГИХ

Между вами и проблемой почти всегда оказывается другой человек. Между вами и товаром всегда находится продавец, невозможно находиться в нескольких местах одновременно. Надо искать пути приближения к проблеме через других людей, уметь составить правильное впечатление о состоянии дел и не оставить возможности сделать не то, что нужно. Прямой вопрос и прямое поручение далеко не всегда приводят к желаемому результату, часто косвенные вопросы лучше проясняют ситуацию.

Я послал заявку в московское агентство на участие в конном походе. Главная просьба состояла в том, чтобы в группе были в основном уже опытные наездники. Москвичи обратились в агентство в Бишкеке. Киргизские коллеги пообещали золотые горы. В итоге моими спутниками оказались шесть симпатичных дам, из которых одна в прошлом году первый раз села на лошадь, а остальные познакомились с этими замечательными созданиями впервые. Москвичи не смогли (не захотели) проверить, стоят ли за обещаниями реальное желание и возможности.

Если вы едете проводить тренинг в другом городе, у вас должен быть список контрольных вопросов, получив ответ на которые, вы будете уверены, что все пройдет на должном уровне. И вы должны понимать, что будете делать, если ответы вас не устроят или их не будет совсем. У преподавателя возникает необходимость проверить, списал или нет студент на экзамене. Каждый из нас бывал на одной из сторон этой баррикады. У каждого преподавателя есть свой фирменный способ проверки.

Бухгалтер может сказать, что отправила деньги, собираясь сделать это в ближайшее время. На вопрос о номере платежки она вынуждена будет ответить правду — я еще не успела, извините, сейчас отправлю. По-

тому что назвать неправильный номер платежки — это уже подлог.

Если ваш пиарщик помнит внутренний номер телефона дизайнера, это значит, что у сотрудников установились действительно нормальные рабочие отношения. Директор школы, в которой я работал учителем, спрашивая, в каком из этих домов живет моя ученица, проверяла, как я относился к своим обязанностям классного руководителя.

Мать спрашивает сына, который уехал из деревни на заработки в город: «Сынок, ты работаешь в помещении или на улице?» Полезную информацию о реальном положении дел на предприятии можно получить, проводя опрос «на выходе», когда человек увольняется. Если, конечно, его проводит опытный работник, которому нетрудно сказать правду.

Во многих местах есть характерные особенности, которые невозможно не заметить. У меня в чайном клубе это были висевшие при входе в специальных пакетах тапочки постоянных посетителей. Это может быть необычный памятник, характерные словечки или названия (ГПУ — гастроном против университета). Незнание этих деталей — явный признак того, что человек лукавит.

Две похожие истории, где упущенные мной маленькие детали не позволили добиться желаемого результата. В первом случае нужно было передать бумаги в дружественную фирму. Не застав на месте руководителя организации, я передал письмо охранникам. Через неделю звоню, директор отвечает, что письмо не получал. Встреча с руководителем охраны ничего не дала, говорят, что письмо потерялось и никто не знает, где оно. В другом случае я должен был перенести встречу с врачом. Звоню, его нет на месте, и я прошу, чтобы ему передали, что меня в среду не будет, я уезжаю в командировку, приду через неделю. Через неделю он меня спрашивает, почему я не пришел в прошлый раз. И в

том и в другом случае достаточно было спросить имя человека, который у меня принял телефонный звонок, или имя охранника, которому я передал письмо в руки. Ни письмо бы не потерялось, и информация о том, что меня не будет, обязательно была бы передана.

* * *

Стоит помнить о том, что, как бы ясно вы ни выражались, всегда найдутся люди, которые поймут вас с точностью до наоборот. Поэтому иногда очень полезно попросить повторить задание, которое вы дали сотруднику (конечно, не в приказном тоне). Вы можете узнать много интересного о том, как модифицировалась цель и куда исчезли важные детали.

ЗАЩИТА ОТ САМОГО СЕБЯ

Мы договорились выстраивать технологию, действенную и справедливую, не зависящую от вкусов и настроений. Но достаточно часто можно обнаружить, что слабым звеном являемся мы сами! У нас у всех есть друзья и родственники, нас можно «завести», нам тоже хочется быстро добиться заветной цели. Поэтому нужно выстраивать защиту, в том числе и от самого себя.

Будущий император Александр II спросил у своего наставника Василия Жуковского об отличии между деспотией и самодержавием. Ответ был такой: деспот может поступить в любой момент так, как он считает нужным, а самодержец может поступить только по закону. Да, он сам принимает и издает законы, но это не означает, что он может их нарушать. Если закон ему мешает, он может отменить действующий закон и издать новый. Только после этого он может действовать в соответствии с новым законом.

В древнем Китае действовал принцип: последний приказ полководца должен быть выполнен. Если император недоволен действиями полководца, он может его убрать, но последний приказ все равно исполнить придется. Тогда пропадает срочность и есть время разобраться, действительно ли полководец плох и действительно ли сейчас наилучшее время для его замены.

Этот принцип отлично работает и во взаимоотношениях между собственником и наемным менеджером. Вообще любое решение, которое принято работником в пределах его компетенции, нравится оно вам или нет, нельзя отменять. Его можно критиковать, можно объяснить, как в этой ситуации стоило поступить. Иначе вы лишаете человека инициативы и всю ответственность берете на себя. У вас будет система управления с одной головой и множеством пальцев, которые не думают. Это крайне неэффективная система управления.

Центр содействия предпринимательству реализовывал правительственную программу поддержки предприятий малого бизнеса, производящих товары и услуги. Легко понять, что давление на сотрудников центра да и соблазны были очень велики. Было решено некоторые важные параметры (максимальный объем кредита, сроки, доля оборотных средств) закреплять постановлениями правительства области, чтобы мы сами уже их изменять не могли. Кроме того, кредит выдавался только в случае наличия положительных экспертиз двух независимых организаций: центра и банка-агента. И даже если на нас давили или к нам обращались наши друзья, нам бы хотелось кому-то выдать больший по объему кредит или на более длительный срок, сделать это мы не могли.

* * *

Еще один опробованный способ борьбы с самим собой. Вам очень не хочется что-то делать (чаще всего это встреча или разговор на неприятную тему), и вы постоянно откладываете это дело, непрерывно загружаете себя всякими мелочами, раздувая их важность. Можно попробовать запретить себе все дела, кроме того, на которое вы не можете решиться. Задание на день — единственное дело, после него награда!

Вот пример «сжигания мостов».

Я принял решение об уходе из команды губернатора. Умом я понимал, что мне, для того чтобы сохранить себя как самостоятельную личность, требуется какое-то время пожить и поработать отдельно. Это было трудное решение, и нужна была решимость довести его до конца. Проголосовав против предложений губернатора по кадровым вопросам, я отрезал себе пути к отступлению. Поэтому в оставшееся время мои силы были направлены не на борьбу с самим собой, не на бесконечное взвешивание «за» и «против», а на понимание дальнейшего пути.

ПРАВО НА НЕЗНАНИЕ

Знание не всегда благо. Если вы читаете детектив и на первой странице от руки написано имя убийцы, то удовольствие от детектива вы получите значительно меньше, чем если бы не знали развязки.

После подробной экскурсии по мясокомбинату обычно аппетит значительно уменьшается, а знание всех деталей работы парламента не усиливает представление о совершенстве законодателей. Эту идею замечательно сформулировал Бисмарк: «Те, кто уважает закон и любит сосиски, не должны присутствовать при их рожде-

нии». Добавлю сюда еще замечательное высказывание известной артистки. «Лучший способ сохранить любовь мужчины — это не выходить за него замуж» — грустно, но наводит на размышления.

Одно из самых тяжелых моих воспоминаний связано с ожиданием ночью домой взрослого сына. Уже поздно, а его все нет. Девушка, которую он провожал, давно дома. Где же он может быть? Уж не случилось ли чего... А после того, как он стал жить отдельно, эти проблемы перестали нас волновать! Я знаю, что в целом там все благополучно, но не знаю лишних деталей, и это основа для нормальных отношений.

На озере Банное под Магнитогорском мы поднимались на подъемнике на гору, и через стекло было видно, как на очень крутом склоне двое подростков на сноубордах пытались спуститься по целине. Хорошо помню женский крик: «Вот родители-то не видят!» Но ведь иначе мужчинами не становятся. И нужно вовремя избавиться от присутствия родителей (избавить детей от своего присутствия).

В большом числе ситуаций не должно быть известно о вашем знании. При воспитании маленького ребенка педагоги рекомендуют в трети случаях соглашаться с ним, в трети настаивать на своем, а в оставшейся трети — делать вид, что не заметили каприза, «спускать на тормозах». Если ребенок закурил, возможно, самое лучшее — сделать вид, что вы ничего не знаете. Потому что если он знает, что вы знаете, должна последовать реакция, скорее всего жесткая, которая не всегда может быть уместной. Вашу жену видели с кем-то в ресторане. Ну и что? Видели так видели. А если вам об этом сказали публично так, что всем стало известно, что вы об этом знаете, то вас уже вынуждают каким-то образом отреагировать.

Хороший руководитель должен уподобиться настоящей женщине, которая никогда не спросит «когда ты

придешь?» и «сколько у нас денег?» — но всегда знает ответ на эти вопросы. Поэтому если вы хотите добиться, чтобы в вашей фирме люди отвечали за результат, то вам не надо афишировать свою осведомленность о деталях, вмешиваться в процесс, иначе ответственность за результаты ляжет на вас. В противном случае сотрудники будут думать в первую очередь о том, как подстелить соломку. Какой из этих двух вариантов осуществится в вашей фирме, будет зависеть от вас. Существуют фирмы, ориентированные на конечный результат, и организации, где сотрудники ориентированы на то, чтобы избежать ответственности. Классическим примером таких организаций может служить милиция.

В качестве практической рекомендации предлагаю подумать над таким способом делегирования полномочий. Фиксировать следует не то, что подчиненный имеет право делать, а то, что он не имеет право делать без вашего согласия. Например, принимать новых людей на работу, заключать сделки на сумму, превышающую определенный предел. Все остальное он может и **должен** делать. Представив себе, с какими вопросами вы пошли бы на прием к первому лицу (в государстве, области, на предприятии), а по каким вопросам к его заместителю, вы лучше почувствуете, что стоит делегировать, а какие полномочия лучше оставить себе.

Вот как принято готовить физиков. Научный руководитель предложил мне, тогда еще студенту, освоить метод двухвременных функций Грина. Через некоторое время я пришел со словами: «Готов». Михаил Владимирович достал стопку своих расчетов, страниц шестьдесят, передал мне первый лист: «Вот тебе гамильтониан, рассчитай спектр». Через две недели я принес свою стопку расчетов. Руководитель взял из нее последнюю страницу и сравнил со своей: «Совпадает. Двигаемся дальше».

Можно констатировать, что у вас есть особое право — **право на незнание**. Все попытки лишить вас этого права далеко не безобидны. Если вас лишают права на незнание, сообщая о чем-то публично и навязывая вам какие-то знания, то вами либо манипулируют, либо перекалдывают на вас работу или ответственность. Это любимый аттракцион подчиненных, которые хотят переложить часть работы либо ответственность на своего начальника. На другом языке это называется пересаживать обезьяну на другого человека. Не позволяйте сажать на себя чужих обезьян!

Сам факт, что вам начинают что-то рассказывать, о чем вы не просили, означает, что люди наступают на вашу территорию. Вам дают совет, которого вы не просили, значит, он считает, что вы не справляетесь со своей работой, и претендует на ваши функции. Это очень важный сигнал. Надо его вовремя распознать и вовремя на него отреагировать.

НЕ ОПРАВДЫВАТЬСЯ

Почему-то очень трудно поверить в этот простой и чрезвычайно эффективный прием. Подавляющее большинство людей постоянно оправдываются, понаблюдайте. Оправдание никогда не приводит к желаемому результату. Есть хороший вопрос: «Если ты не виноват, то почему оправдываешься?» Если есть хоть призрак вины — согласитесь. Скажите: виноват. Это по большому счету ни к чему вас не обязывает, зато как сразу меняется обстановка!

Идет совещание, вы опоздали. Руководитель, очень недовольный, обращается к вам: «В чем дело? Почему вы опять опоздали? Неужели вы не могли вовремя прийти?» Ваш ответ — виноват. Это сразу же разрядит обстановку, и вы почувствуете, как атмосфера сразу же

резко смягчится. Любое слово, добавленное здесь, будет излишним. Не надо рассказывать о том, что была пробка или авария, — это вызовет раздражение. Простое слово «виноват» говорит о том, что вы приняли на себя вину и продемонстрировали лояльность. Инцидент исчерпан, больше нет темы для обсуждения.

Оправдываясь, вы, сами того не желая, ставите партнера в неловкое положение. Вы спрашиваете мнение человека, а когда он честно его высказывает — начинаете оправдываться. Тем самым вы объясняете собеседнику, что он не прав, и уже он вынужден оправдываться — и получает кучу негативных эмоций.

Обычно при оправдании еще и привирают — не видел знака, не сработал будильник. Любой обман — путь к конфронтации. Обязательной реакцией будут настороженность и недоверие. При общении с инспекторами ГАИ я пытался заперяться и оправдываться — результат никогда не совпадал с желаемым.

Но ведь хочется объясниться, где проходит граница между оправданием и объяснением, между объяснением и доказательством невиновности?

Оправдание – это попытка изменить отношение к произошедшему. «Да, проспал, но я не виноват, меня мама не разбудила!» Доказательство невиновности – это доказательство отсутствия факта происшествия, вашего участия в нем или факта нарушения правил. «Совещание назначено на 10-00, я зашел в 9-58» или: «Совещание обязательно для начальников секторов и замов, начальники отделов присутствуют по желанию».

Доказывая свою невиновность, вы вступаете в противостояние, всегда ли это следует делать и всегда ли действительно нет и капли вашей вины? Объяснение — предъявление смягчающих обстоятельств. **Поэтому,**

прежде чем приступить к объяснению, вы должны признать факт нарушения, извиниться. Практически всегда есть за что. «Виноват» часто является очень хорошим ответом, слово «виноват» является уместным всегда, как и «спасибо». Поэкспериментируйте.

Летом во время ремонта улиц один из участков был сделан односторонним. Потом на нем вернули двустороннее движение, но летняя разметка осталась. Не разобравшись в ситуации (впереди то же самое сделало шесть водителей), я встал на левый поворот с крайнего левого ряда, то есть оказался на встречной полосе. Я был шестым, остановленным инспектором ГАИ. У меня было время остыть, и я начал с извинения в том, что не разобрался в ситуации, после этого объяснил, что ехал по разметке, вслед за другими водителями, и посетовал на свою плохую реакцию. Это был первый случай, когда мне просто вернули права.

Двигаюсь в пробке, отвлекся и перекрыл выезд автомобиля, который пробирался поперек движения. Формально у меня никаких обязательств нет, мог бы отвернуться и сделать вид, что не заметил. Настроение бы наверняка ухудшилось. Посмотрел на него, развел руками: «Извини, не заметил, виноват». Он сразу улыбнулся, у обоих настроение поднялось.

Мы купили кухонный гарнитур с выставки – то, что искали, и хорошая скидка, 30%! Не понравился только цвет столешницы. Он был зеленый, а нам хотелось красный. Договорились, что через две недели привезут новую столешницу. Через две недели гарнитур привезли и установили. Но без столешницы, значит, мойка не работает, а посуду приходится мыть в ванной. Проходит еще пара недель.

В ярости звоню в магазин и начинаю возмущаться. Говорю, что пойду к вашему директору и буду жаловаться в комитет защиты прав потребителей. Менеджер, девушка, спокойно и доброжелательно, без надрыва: «Мы виноваты, вы правы, директор бывает с десяти до одиннадцати». После этого вся моя злость и раздражение прошли. Подождал еще пару недель, и столешница пришла. Конечно же, жаловаться директору я не пошел.

Люди, признаваясь в вине, боятся показаться слабыми, понизить свой статус в социуме (в стае). Но водораздел проходит не здесь. Лидер — тот, кто готов принять на себя ответственность.

* * *

Очень важно: обычно мы оправдываемся сами перед собой либо продолжаем вести диалог с человеком, который здесь не присутствует.

Вот я рассказываю, что купил хорошие туфли: качество отличное и недорогие. Перед кем я оправдываю «слишком большую цену»? Перед собеседником, которого считаю беднее себя, или перед собой?

Девушка, которую я как-то подвозил домой на окраину города, начинает расхваливать преимущества местоположения своего дома. Значит, она не очень уверена в своей правоте и оправдывается, думаю, перед собой, потому что меня этот вопрос не волнует абсолютно.

Набирая текст в редакторе Word, не могу справиться с простой проблемой. Зову специалиста по информатике, жалуясь, что Word стал таким сложным. Он посмеялся и сразу же мне показывает, на какую клавишу надо нажать, чтобы все вернулось на место. На самом деле я оправдывался не перед ним, а перед собой, потому что двадцать лет назад я был хорошим специалистом в области информатики, читал лекции на эту тему, знал все

машины, которые тогда существовали. И сейчас мне просто стыдно, что я отстал.

Я пришел на встречу с известным в городе астрологом, встреча проходила у нее дома. В ходе разговора она начинает оправдываться, оглядываясь на свой достаток, на мой взгляд, весьма скромный. Фактически она оправдывается не передо мной, она оправдывается перед своими старыми знакомыми, старыми друзьями, которые остались на прежнем уровне, а она продвинулась.

Человек, когда оправдывается, выдает о себе очень важную информацию, он открывается. **Оправдываться — демонстрировать окружающим свои комплексы.**

Фактически мы в таких ситуациях стоим перед развилкой, которую уже несколько раз обсуждали с разных сторон: **искушение алиби**. Всегда есть искушение придумать себе оправдание. Либо вы боретесь до конца, либо заранее начинаете придумывать, почему вы не смогли это задание выполнить. Тем самым не только отвлекая свои силы, но и, что самое главное, давая себе разрешение на поражение. Так, упадете ли вы с лошади или на горных лыжах, попадете в аварию или нет, очень часто определяется тем, разрешите вы себе это или нет.

НАСТРОЙТЕСЬ НА РАННИЕ СИГНАЛЫ

Сначала говорят, а потом делают, и, соответственно, сначала думают, а потом уже говорят. Если вы не проходили специального обучения где-нибудь в ЦРУ или КГБ, то, прежде чем что-то сделать, вы об этом говорите. Если вам пришла идея уволиться с предприятия и открыть свое дело, вы обсуждаете ее с друзьями, знакомыми, в курилке. Поговорили, послушали реакцию, укрепились в своем решении либо, наоборот, отказались от него. Прежде чем начать говорить и обсуждать, чело-

век сначала обдумывает: действительно, может, это мое и стоит рискнуть. Вон Петр открыл магазин и неплохо живет, доволен жизнью. Может, и мне пора?

Чем раньше поставлен диагноз, тем меньшими средствами ситуация будет разрешена, более простые меры потребуются. У хорошего знакомого работник, в которого было вложено много денег, уехал в Канаду. Выяснилось, что, когда компания сотрудников отдыхала в Турции, он там заходил в канадское посольство, и сотрудники об этом знали.

Перед самым дефолтом в ЦСП была начата программа микрокредитования – для тех, кто торгует на рынке. Банки отказывались с ними работать, ведь у них не было никакого обеспечения под кредит. Основная наша идея состояла в том, что раз в неделю клиент должен был появиться и заплатить проценты, обычно очень небольшую сумму, но зато мы всегда были в курсе того, что происходит, и, главное, при малейшей задержке тут же следовала реакция – звонок: что случилось, почему не пришел. Именно в тот же день. Это очень важно!

Раньше меня напрягало общение с нищими, сейчас я научился. Я смотрю им в глаза и качаю головой. Они ведь профессионалы, понимают и проходят дальше, не теряя времени. Здесь важны две вещи: спокойная уверенность и доброжелательность! А если процесс запустить, будут грязными руками трогать за стекло.

Классическая, веками отработанная школьная технология — следить за отклонениями в принятой форме одежды и вообще внешнего вида. Тогда и проблем с дисциплиной на уроках будет значительно меньше.

Всегда, когда приходит новый руководитель, люди очень внимательно следят за его поведением, за его реакцией. Проверяют, что можно, что нельзя. Особенно это видно в школе. В школе на первых уроках всегда

тихо. Дети присматриваются к учителю, понимают, что он разрешает делать, а что нет. Если они выяснили, что можно встать и перейти с одной парты на другую, это уже становится правилом, обычаем, и попытки это правило изменить будут встречены в штыки.

На небольшой фирме покупают служебный автомобиль. Водитель недоволен — мне лежать под машиной, а вы сами решаете, какую машину покупать! Через полгода с ним пришлось расстаться, он оказался неуправляемым человеком.

Человек все время назначает встречи с вами так, чтобы времени было в обрез, — значит он чувствует себя с вами наедине некомфортно.

В нужный момент близкого человека не оказывается рядом, в трудную минуту он почему-то не смотрит в глаза. Значит, он не тот, кем вы его считаете.

Можно догадаться и о том, что человек думает, и наказывать за мысли. Хотя звучит, конечно, страшно, но дело вот в чем. О том, что человек думает, о его мыслях, можно понять по его шуткам. Потому что шутка — это своеобразный пробный камень. Человек прокидывает пробные камешки и прощупывает ситуацию. Особенности шутки заключаются в том, что вы оставляете себе возможность обратного хода. Пошутил, что уж тут. Обращая внимание на то, о чем человек шутит, вы понимаете, о чем он думает. Соответственно, и наказывать человека можно очень просто. Своей ответной шуткой, не поддержав его юмора, иногда и поставив в неловкое положение. Согласитесь, что это гораздо гуманнее, чем доводить дело до высшей меры, то есть увольнения. Интерпретируя ситуацию со знакомыми, люди часто озвучивают свои страхи.

Еще один способ ранней диагностики — выявление преувеличений: слишком поспешная реакция, чрезмерные комплименты, неожиданно дружная реакция. У американцев есть такая примета: слишком дружелюбно здоровается — стал коммивояжером.

Одержимость жизнью влечет беспокойство о смерти. Хвастун чувствует себя незащищенным и маленьким. Кто стремится быть первым, остается последним. Чрезмерная привязанность порождает чрезмерную зависимость.

Собеседник приводит один, вроде бы убедительный, аргумент, а затем и второй, и третий. Значит, это просто отговорки, истинная причина в чем-то другом.

Банкрот, чтобы скрыть свою несостоятельность, живет на широкую ногу. Известная певица публично просит наложить на нее венец безбрачия, жалуется, что надоели мужики, слетаются, как пчелы на мед, — проблемы с мужчинами. Слишком настойчивая просьба за знакомого выдает неформальные отношения. Тот, кто постоянно подозревает других в воровстве, скорее всего сам не чист на руку.

Во времена финансовых пирамид очень популярный в то время фонд, впоследствии «кинувший» вкладчиков, рекламировал себя так: «Намерения чисты, как горные вершины, 30% в месяц!»

* * *

После диагностики должно следовать действие. Что можно исправить, а что необратимо? — вот основной вопрос! Необратимы ли изменения, прошли ли вы развилку, или это те сложности, которые только укрепляют отношения. Может прекратиться дружба, которая длилась много лет. Вовремя раздружиться — это тоже очень важно. Важно понять, что ваши жизненные ценности стали разными. Если вы на раннем этапе это обнаружили, то можете изменить взаимоотношения. Можете от близкой дружбы перейти к приятельским отношениям, можно просто вместе заниматься спортом. По утрам, встречаясь на лестнице, вы будете говорить «привет, привет», и у вас настроение немножечко станет луч-

ше. Это гораздо лучше, чем если вы пропустите момент, а потом ваша дружба превратится во вражду.

Потеря лояльности сотрудником неизбежно приводит к его увольнению. Чем раньше вы на это решитесь, тем меньше проблем создадите для всех. Ведь из зерна яблони не вырастет слива, из зерна яблони может вырасти только яблоня.

Вовремя разглядеть зерна нового и понять, что именно из них растет, принять это новое — искусство, на освоение которого не стоит жалеть время и силы.

УВЕЛИЧИВАЙТЕ РАЗМЕР ПИРОГА

Если у двух противостоящих сторон одна очень конкретная цель — победа здесь и сейчас, то договариваться не о чем, все решают сила и напор, кого-то просто ломают. При этом не остается ощущения справедливого долговременного решения, всегда нужно ждать попыток реванша. В узком контексте задача часто не имеет компромиссного, устойчивого решения. Нужно увеличивать поле переговоров.

Лучше всего эта технология отработана в политике. После выборов прошедшие в Думу партии начинают делить должности. Кроме ключевых должностей председателя Думы, председателей комитетов, есть еще заместители председателя, число которых можно сделать любым (первый заместитель имеет реальные полномочия, все остальные выполняют практически декоративные функции). В предмет торга можно включить замов председателей комитетов, придумать различные комиссии, можно обсуждать еще и представительство в различных коллегиях, командировки в Москву и за границу.

Всегда тяжело идет обсуждение бюджета. Когда в Екатеринбургской городской думе было принято реше-

ние выделить депутатам квоты, которые расходуются для реализации программ депутатов в округах, составление бюджета прошло на удивление мирно. Депутаты, получив собственную реальную сферу деятельности, легко согласились с предложениями администрации по другим разделам бюджета. Председатель комитета по экономике рассказывал, как поражены были разработчики бюджета тем, какими минимальными ресурсами удалось добиться того, чтобы народные избранники сосредоточились на потребностях своих территорий и не «пиарились» на остальных вопросах.

Когда был создан Центр содействия предпринимательству, в постановлении был указан адрес — новое здание пристроя к Дому политпросвещения. Оказалось, что на указанных площадях располагалась товарно-сырьевая биржа, которая не собиралась уходить с насиженного места, хотя и находилась там незаконно. Компромисс был найден такой: мы добиваемся принятия постановления о размещении биржи на третьем этаже, пользуемся услугами охранной фирмы, созданной при бирже, и занимаем по согласованному графику четвертый этаж.

Сотрудников можно заинтересовать не только зарплатой, важны также кабинет, название должности, возможность обучения, участие в выставках и командировки.

При объединении двух компаний, кроме распределения долей, обсуждается также название новой фирмы, распределение административных должностей, места расположения офисов. Каждое из этих условий может оказаться решающим.

ОБРАЩАЙТЕСЬ К КОНКРЕТНОМУ ЧЕЛОВЕКУ

Самое дорогое, что можно сделать для человека — подарить ему внимание. Должно быть ясно, что ваше

предложение или ваш комплимент обращен именно к этому конкретному человеку, а не годится на все случаи жизни и для всех людей. Конечно, самый ясный случай обращения к конкретному человеку, самый лучший способ начать разговор — обратиться по имени. Соответственно перевернуть имя — продемонстрировать крайнее неуважение.

Комплимент типа «отлично сегодня выглядишь» может предназначаться для любой особи женского пола и поэтому не работает. Не должно оставлять сомнений, что вы восхищаетесь внешностью или поступком вполне конкретного человека. Хороший способ — просто констатировать факт, а еще лучше — изменения. Примеры: «Хорошее выступление», «Ваше предложение кажется мне очень дельным (оригинальным)», «Удачное сочетание цветов», «Эффектно выглядишь в этом свитере!», «Какой у тебя все-таки хороший вкус!», «Мне нравится твой стиль вождения», «Что-то изменилось? Цвет волос!» **Сам факт, что вы в состоянии заметить перемены, производит весьма сильный эффект. Если вы немного расшифровываете свой комплимент, объясняете какие-то детали,** то это вызывает доверие и запоминается.

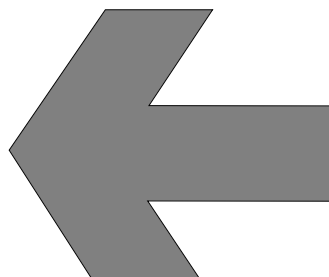
Делая обезличенные замечания в аудитории типа: «Тише, успокойтесь, пожалуйста», «Скоро будет перерыв», эффекта добиться очень трудно. Лучше обратитесь к конкретному человеку, просто назвав его по имени: «Петр Николаевич» или «Сергей», эффект будет, как по мановению волшебной палочки. Адресат обязательно отреагирует, и все остальные почувствуют, что сейчас обратятся и к ним. За помощью надо обращаться к конкретному человеку, а не взывать к толпе, заходя в вагон метро, нацеливаться на конкретное место, на больших застольях стоит наметить заранее определенного человека, с кем хотите сидеть рядом. При переходе улицы и когда разъезжаетесь со встреч-

ным автомобилем, смотреть нужно не на машину, а в глаза водителю.

Общаться лучше с людьми, а не с организацией, даже если вы заключаете договор о сотрудничестве. Впервые обращаясь на предприятие, стоит найти конкретного человека, с которым вы знакомы и сможете общаться, а потом выстраивать цепочку, по которой вы доберетесь до нужного исполнителя. И при собеседовании на приеме на работу стоит знать особенности данной конкретной фирмы и претендовать на вполне конкретную должность, понимая, чем именно придется заниматься.

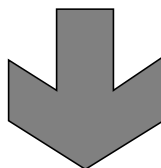
Многие организации для создания привлекательного образа создают эффект общения с конкретными людьми. Оператор фирмы обязательно представляется: «Вода «Новокурьянская», Елена» и вы уже общаетесь с **конкретным** человеком. Вуз рекламирует себя, размещая на фасаде фотографии и краткие характеристики своих студентов, фирма предлагает подключение к Интернету за 4 дня от имени конкретных должностных лиц. Лучший способ продвижения организации — продвижение первого лица. Очень часто организации называются не по их официальному названию, а именно по фамилии первого лица.

ЧАСТЬ 3



В этой части мы посмотрим на обсуждаемые вопросы с другой стороны — не со стороны понятий и принципов. Мы рассмотрим отдельные проблемы, ситуации, возникающие при руководстве людьми. Посмотрим, как идеи, изложенные в первых частях книги, помогут при их обсуждении. Надеюсь, что они послужат толчком к размышлениям и собственным выводам. Время, потраченное на обсуждение этих «эссе», не пропадет даром. Конечно, будут возникать пересечения с первой частью и даже повторы, но это сделано сознательно, ведь это не учебник, а книга для чтения и бесед. Просто мы одного и того же слона осматриваем и ощупываем с разных сторон.

Моей задачей ни в коей мере не является классификация или подробный перечень методов. Просто хочется обратить внимание на некоторые интересные детали.



ГЛАВА 7

О ПОВЕДЕНИИ ЛЮДЕЙ

ТЕЛО УМНЕЕ ГОЛОВЫ

Сигналы мира улавливаются не головой, не путем рассуждений, а всем телом. И информация о прошлом и предчувствие будущего хранятся в нем. Поэтому и говорят, что тело умнее головы. Голова — это только его маленькая часть. Тело часто знает ответ, который мы не знаем либо не хотим знать. Оно знает, почему вы заболели и кто виноват в том, что вам не заплатили премию, кто ваш единомышленник, а кто враг, получится у вас с этой женщиной совместная жизнь или нет. Нужно учиться эти ответы получать.

В областной Думе у нас с помощником установился определенный ритуал. Сергей провожал меня до лифта, мы пожимали друг другу руки, я уезжал. Мой депутатский срок подошел к концу. Я принял решение о том, что уйду из депутатов в одну дружественную фирму. До окончания срока оставалось еще пару месяцев, завершались переходные процессы, и в какой-то момент Сергей перестал провожать меня до лифта. Скоро наш срок закончился, мы перешли с ним работать на фирму, как и запланировали. Он там продержался четыре дня и потом вернулся обратно и устроился помощником к другому депутату, приняв решение не переходить в бизнес, а остаться в областной Думе. Так вот, решение о

том, что он останется все-таки в Белом Доме, не перейдет вместе со мной, его организм принял тогда, когда он перестал меня провожать. Он еще сам об этом не знал, а его тело уже это решение приняло.

Вот несколько простых примеров «самоуправства» родного организма. Он может заболеть (выдать температуру или расстройство желудка), чтобы дать нам приличный повод не ходить на мероприятие, идти на которое сильно не хочется. Разговаривая по телефону, прекрасно чувствуешь, в какой позе находится собеседник — почтительно стоит или развалился в кресле. Многим знакомы ощущения, когда организм уже пьян, а голова еще об этом не знает, или что вы уже сыты, но сигнал до головы еще не дошел, надо немного подождать.

Ответы на некоторые, даже невысказанные вопросы всплывают сами. Так, через несколько дней приходит понимание того, что странноватый парень на телевизионном ток-шоу, который боялся секса, был подсадной уткой. Может «прийти» сообщение о том, что вам соврали во время телефонного разговора, даже со списком «странностей» в виде приложения. Будут перечислены и растерянный тон сотрудницы, и заминка во времени перед ответом, и отсутствие обычного: «Он вам перезвонит». Ну и, конечно, наш самый главный помощник — сон. Во сне идет колоссальная работа, и, проснувшись утром, мы уже обычно знаем, в каком направлении нужно искать решение проблемы.

Решения, к которым мы пришли не путем рассуждений, обычно называют интуитивными. Это может быть спонтанный поступок, «сам не знаю, почему я так поступил», может быть «озарение» — знаю, что так правильно, а может показаться, что так красивей или естественней. Интуиция — это и подсказка прошлого опыта, накопленного в подсознании и непосредственно в теле, и прием сигналов мира телом как резонатором.

Прошлый опыт часто выступает в виде эстетических предпочтений — то, что ему соответствует, кажется более красивым и естественным. Так проверяют правописание слов, так действуют спортсмены, принимая спонтанное решение, о направлении удара или атаки.

Лучший способ понять, что за человек перед вами, — это наблюдать за ним долго и пристально. Как ходит, как говорит, куда смотрит, поза, одежда, речь. Не надо анализировать, просчитывать — просто смотреть. Именно так поступают дети. И потом все про вас понимают (хотя, конечно, сформулировать не могут). Взрослые обычно стесняются так смотреть, это считается неприличным. Зато очень эффективно. Поэтому надо проявлять искренний интерес к человеку, именно интерес, не обязательно симпатию, быть готовым вступить в доброжелательный диалог, и люди не обидятся. Покупая товар на рынке, я ориентируюсь на продавца.

Судите о людях по тому, как меняется ваше настроение после встречи с ними. Если после встречи с кем-то у вас испортилось настроение, то вами манипулируют. А если вы при этом чувствуете себя еще виноватым и обязанным — то манипулируют весьма искусно. (Полезно сравнить свое настроение до и после просмотра выпуска «Новостей»).

Однажды мне пришлось принимать решение о том, участвовать или нет в выборах в городскую Думу. Аргументов «за» и «против» можно было привести сколько угодно. После довольно мучительных раздумий я принял решение, что не пойду, и почувствовал, как организм расслабился и как на душе стало легко и хорошо. Я даже и представить себе не мог, в каком, оказывается, находился напряжении. Наверное, это и есть наш самый главный советчик и друг — наше тело.

Представив себя на новом месте или исполняющим новые обязанности, можно ощутить тяжесть в желудке

или дрожь в ногах. А можно почувствовать и ощущение полета. Процесс консультирования с организмом можно формализовать. В школе ДЭИР разработана методика проверки желаний через эталонное состояние. Выберите в прошлом событие, когда вам было по-настоящему хорошо и комфортно. Для кого-то это прогулка в лесу, для кого-то море и пляж, а для кого-то — сладкий миг победы. Вы мысленно перемещаетесь в это состояние и оттуда рассматриваете то, что хотите сделать. И по изменению своего состояния понимаете, действительно ли вам это нужно.

* * *

Все беспокойство и тревожность — от головы. Тело мудрее. Пока в машину не сел, переживаешь: как проедешь, как вывернешь, как в поток встроишься. А как только сел, руки все сами делают. Часто, только отключив контроль головы, расслабившись и перестав бояться, можешь добиться результата. Только так у меня наконец получился галоп, и пришла радость от полета и единения с прекрасным животным. Радость — не в голове, она в теле, или, что то же самое, — в ребенке.

Психологи уверяют, что человек в хорошем настроении более добр и великодушен, что счастливые люди более склонны помогать. Если едешь в пробке и настроение отличное, то пропустишь перестраивающуюся машину, плохое — нет. Уверен, что действует и обратное. Пропустил — настроение улучшилось. Не пропустил — ухудшилось. В Японии продавщицам было вменено в обязанность улыбаться. Выяснилось, что вначале нужно себя заставлять, а потом настроение улучшается, и все получается само собой. Существует направление в прикладной психологии, когда определенные модели поведения внедряются через телесные упражнения.

Шаблоны в мозгу разбираются устранением шаблонов в движении, подготовив тело, можно подготовить и мозги. «Мозговой» проблеме всегда соответствует телесный «зажим», и наоборот.

НАПОКАЗ И ДЛЯ СЕБЯ

В свое время я задумался о том, почему некоторые вещи я стараюсь делать один, без зрителей, а некоторые, наоборот, мне нравится делать в присутствии большого числа людей. Так, бадминтонные ракетки я перетягивал в присутствии жены и детей без каких-либо проблем, а вот вешать люстру в их присутствии категорически отказывался.

Ответ я нашел в книжке Р. Чалдини и компании. Оказывается, зрители по-разному влияют на людей, которые в данной ситуации чувствуют себя уверенно или, наоборот, выполняют непривычную работу. Если у тебя хороший уровень, то зрители помогают, если плохой — мешают. Так, при игре в бильярд те из игроков, кто играл хорошо, увеличили в присутствии болельщиков долю успешных ударов с 71 до 80%. У неумелых игроков эта доля упала с 36 до 28%.

Группа заставляет делать привычные вещи, что-то действительно новое нужно делать одному. Группа облегчает выполнение уже освоенных заданий и мешает освоению новых. Для создания нового нужно на какое-то время уходить в изоляцию. Иногда нужны зрители, а иногда они вредны.

Самый лучший способ научиться чему-нибудь новому или резко поднять уровень своего мастерства — это обратиться к мастеру. Наблюдение за работой или игрой мастера очень поучительная и вдохновляющая вещь.

Так, когда в начале восьмидесятых появились разные компьютеры, каждый со своим языком программирования, мне для диссертации понадобилось провести расчеты. Оказалось, что самый лучший способ быстро войти в курс дела, это задать точный вопрос и получить на него точный ответ от хорошего специалиста. Имея возможность раз в день задать ему по вопросу, я изучил все легко и просто, гораздо легче и эффективнее, чем если бы прочел много книжек.

Мастер делает очень важную вещь — он выделяет главное, показывает, на что именно нужно обращать внимание, а что не стоит беспокоиться. Учебники это дать не могут.

Но проблема заключается в том, что мастер далеко не всегда демонстрирует истинные образцы поведения. Он часто работает на зрителя. Когда же мастер работает на публику, когда он знает, что за ним наблюдают, он уже демонстрирует приемы. Демонстрирует не то, что он, по сути, делает, не то, как он по-настоящему работает, а то, что, на его взгляд, может произвести впечатление и вызвать у людей интерес, стараясь при этом избавиться от ненужных вопросов. Так, вернувшись из интересного путешествия, человек сначала взахлеб рассказывает о нем, но довольно быстро составляет стандартный рассказ и начинает уже пересказывать себя, внося кучу поправок на реакцию слушателей и уменьшая свои энергетические затраты. Сноха (жена сына) при знакомстве долго присматривалась к нашим взаимоотношениям с женой, по-видимому, примеряла их на себя. Ирина, жена, видя ее недоумение, успокоила: «Александр Владимирович никогда не попросит меня публично о чем-нибудь, если не уверен в результате». А у простодушных зрителей возникает ложное представление о действительности. То, что напказ и в

жизни — разные вещи. Борцы, выступавшие в цирке, для того чтобы узнать, кто же реально сильнее, собирались без зрителей в Гамбурге и боролись не напоказ — тяжело и некрасиво. Чайный мастер заварит чай для клиентов и для себя немного по-разному — меньше красивых деталей, но самая суть останется. И тому, кто хочет овладеть искусством заваривания, следует присутствовать именно в этот момент. Но для этого нужно заслужить доверие. В первую очередь мастер должен быть уверен, что ему не придется отвечать на дурацкие вопросы. Не каждого пригласят на кухню, обычно показывают уже готовые блюда. Но только на кухне можно увидеть, как же все на самом деле устроено, и получить новые знания. Популярность блогов связана в том числе и с возможностью присутствовать на творческой кухне, читать еще не причесанные и неполиткорректные тексты.

Есть ситуации, когда мастер не маскируется, когда он работает в неожиданной, непривычной для него ситуации, скажем, ищет ошибку. Что-то получилось не так, и он смотрит, как эту ошибку найти и как ее исправить. Совершенно незаменимый опыт, благодаря которому можно научиться. Вообще наблюдать, как человек ведет себя в непривычной, некомфортной ситуации, чрезвычайно поучительно.

Общаясь с мастером, понимаешь не все. Это и понятно: то, что умный человек с большим опытом говорит, не может быть сразу и легко понято. То, что ты не понимаешь, надо просто «складывать в голове», на потом. Оно потом в нужный момент всплывет. Всплывают замечания отца и его друзей, которые вы не могли в свое время оценить. Так, только сейчас я оценил насмешливый вывод: «Ты веришь, что твой начальник будет умнее тебя», — и мое искреннее недоумение: «А разве может быть иначе?» Или слова Владимира Тарасова: «Должность надо брать по необходимости, как яблоко с

ветки». Они мне показались красивой метафорой, но со временем я не только понял, что он был прав, но и научился поступать в соответствии с ними. Став начальником, я обнаружил, что копирую манеру поведения своего заведующего кафедрой — действительно выдающегося человека. А ведь когда я был младшим научным сотрудником, мне далеко не все нравилось и было понятно в его поведении. Но вот в нужный момент оказалось, что я очень многое помню.

Очень полезно откладывать в памяти образцы поведения успешных людей старше себя. Пусть полежат. И у нас будут внуки, и нам придется выходить на пенсию, и у нас будут болезни. Вот тут эти образцы и пригодятся.

Эти мысли, лежа на складе, не просто ждут своего часа в бессознательном, но и исподволь проводят работу. Поэтому нужно складывать мысли только тех, кому доверяешь. Можно вспомнить студенческие годы: даже если на лекции ничего не понял, а просто сидел, то потом самому удастся разобраться в материале по учебнику. Если же не был, то, как правило, не удастся. Родители рассказывают детям о том, что соль — белая смерть, что мясной бульон вреден — дети смеются и поступают по-своему. Но проходит двадцать лет, и ростки прорастают, и мы оказываемся подготовлены к правильному поведению!

ЧТО ТАКОЕ ШУТКА

Распространено мнение, что главное отличие человека от животных — чувство юмора, умение шутить. Первый раз про юмор мы упомянули, когда рассуждали о столкновениях с неожиданностью. Мир поощряет нас к уточнению картины мира, новое проявляется как юмор, как удовольствие. На этом же основана прелесть отрицательных героев. «Правильных» людей не любят

потому, что они предсказуемы, прямолинейны, а это безумно скучно, особенно для творческих людей. А «неправильные» люди расширяют нашу картину мира, что приятно в разумных дозах. Карлсон делает жизнь менее предсказуемой, а значит, и более интересной, и это важнее создаваемых им отдельных проблем и неприятностей.

Понять — это значит привыкнуть. К новой должности или новому состоянию (дедушки, начальника, писателя) тоже надо привыкнуть. Стало не смешно — привыкли.

Мы вспоминали о шутках и как о способе узнать мысли, узнать, что человека беспокоит. Что через некоторое время может перерасти в реальные действия. Так же как, наблюдая за шутками других, можно понять, о чем они думают, можно наблюдать за собственными шутками и сделать вывод о том, что вас на самом деле беспокоит. Не всегда сам это осознаешь и себе признаешься. Понаблюдав за своими однообразными шутками, почувствовав, что они действительно стали таковыми, можно сделать некоторые выводы. Например, что вы сексуально озабочены или о том, что вас сильно беспокоит проблема измены, или мысли о смерти, или проблема нехватки денег. Изображаете из себя маленького ребенка — переживаете свой возраст, рассказываете про обманутого мужа — представляете себя на месте его или любовника. Знаменитые анекдоты про «Мерседес» и «Запорожец» были попыткой изжить страх перед ситуацией встречи с бандитами! Как только проблема исчезла — анекдоты прекратились.

Шутка — это всегда возможность дать обратный ход, подстиление соломки, многовариантность. Поэтому шутка хороша для пробрасывания пробных камешков.

Практически весь процесс ухаживания за девушкой состоит из глупых шуток. У такой красивой девушки на-

верняка сегодня на вечер есть куча предложений. Смотрите на ее реакцию и делайте вывод: либо вам продолжать процесс ухаживания, либо это дело безнадежное. В этом случае ваше реноме не пострадало, так как у вас есть возможность в любом варианте отыграть назад. Поэтому, как она будет говорить, как она будет шутить с вами, вы поймете, о чем она думает, на что готова, а на что нет. Со стороны процесс действительно выглядит странно. Не зря великий К. Прутков говорил: «Не шутите с женщинами — эти шутки глупы и неприличны».

Шутка прокладывает достойный путь к отступлению, к возможности изменить свою позицию, не уронив авторитет. При помощи шутки понижается значимость события.

С родителями и их друзьями мы вышли на лыжную прогулку. Папа заставляет меня вернуться домой и надеть шапку, я, как и положено подростку, упираюсь изо всех сил. Ситуацию разрядил приятель отца: «Мерзнуть – привилегия молодости», – и от меня отстали. На зашедших в тупик переговорах с немецкой делегацией о создании Центра содействия предпринимательству ситуацию спас молчавший все время участник нашей делегации. Он лениво произнес: «Не царское это дело вникать в такие детали, исполнители разберутся!» И все с удовольствием прекратили обсуждение спорного вопроса.

Экстренный, авральный способ изобразить шутку — скорчить физиономию. Если в вас плеснули водой (будем надеяться, что нечаянно), то гримаса избавит вас от необходимости реагировать по-другому, бежать давать сдачу, например. Человек вас слушает, кивает, но на лице кривая улыбка. На самом деле не согласен, а улыбка — путь к отступлению, она позволяет ему не возражать вам открыто.

* * *

Понимая природу шуток, нетрудно понять ситуации, когда она неуместна. Когда не должно быть мыслей, что есть варианты и возможность обратного хода. Так, например, факт наказания сомнений вызывать не должен. Руководители крупных, сложных структур шутят только с равными, с подчиненными — никогда.

Если вы начинаете шутить слишком рано, то люди пугаются, они не чувствуют твердой почвы под ногами. Еще не сформировалась позиция, а вы уже ее расшатываете. Они не могут понять, на чем строить общение. Право на шутку еще нужно заслужить.

НЕ СПЕШИТЕ ПОМОЧЬ

Помочь сотруднику и вообще ближнему — самое естественное дело. Так же как и обратиться за помощью. Мы любим тех, кому сделали добро, при хорошем сотрудничестве повышается настроение. Но каждый из нас легко вспомнит примеры другого рода, когда стараемся как лучше, а получается не очень. Наша помощь отвергается. Или появляется неприятное ощущение, что нами манипулируют. Мы начинаем вымещать свое неудовольствие на том, кому хотели помочь. А часто мы же потом оказываемся виноваты! И, может быть, самое главное и неприятное, что подобный ход событий может повторяться раз за разом.

В отличие от помощи эти ситуации называются спасением, вы не помогаете сотруднику, а спасаете слабого, «жертву». Вы — спаситель, вы помогаете с позиции сверху, вольно или нет, подразумевая, что другие «не в порядке». Ваш побудительный мотив — я должен помогать всем этим людям, ведь они сами не справятся. Спаситель через некоторое время становится пресле-

дователем — начинает «наезжать», а фактически унижать и принижать других людей.

Спаситель точно знает, что результата не будет, ситуация реально не исправится, сотрудник так и не научится писать отчеты или заканчивать работу вовремя. И настоящей, искренней благодарности вы не дождетесь, а можете нарваться на грубость или насмешку.

В таких ситуациях всегда есть переключение, когда роли неожиданно меняются. Только что вы были героем в белом фраке, а вот уже на вас спускают всех собак. Механизм переключения хорошо понятен из анекдота.

Один банкир, проходя к себе в здание, заметил нищего и подал ему сто рублей. На завтра нищий в нужное время находился в нужном месте. Это стало традицией, и в течение года банкир подавал деньги «убогому», который принимал их с благодарностью и пожеланиями счастья «благородному» человеку. Потом он исчез на две недели. Когда появился вновь, нищий спрашивает: «Где пропал?» — «На острова ездил, отдохнуть». Нищий с искренним возмущением: «Так почему за мой счет?!»

По каким признакам можно определить, что вы именно «спасаете» человека? Когда помогаете ему против его воли, потому что ну нет сил смотреть, как коряво или медленно он это делает, или если вы, помогая, делаете более половины работы. Это особенно наглядно, когда сотрудник прекращает какие бы то ни было действия, когда вы начинаете ему помогать. Вот уже вы сидите за компьютером, а сотрудник со счастливой улыбкой варит вам кофе и бежит за сигаретами. Еще один вариант спасения — не просить о том, чего хочешь, потому что боишься возможной реакции другого. Если вы не решаетесь перевести бухгалтера на удобный для вас режим работы, то вы его спасаете. И проблема в вас, а не в нем.

Надежным показателем являются эмоции. Вы спасаете, если делаете ради другого то, что не хотите, потому что считаете, что без вас не справятся, или потому что боитесь, что на вас обидятся или рассердятся. Если вы злитесь на сотрудников — вы спасаете.

Самое милое дело спасти детей. Так, когда утром вы, торопясь, одеваете ребенка, вместо того чтобы подождать, когда он оденется сам, — вы его спасаете. Благодарен вам он точно не будет, со временем вы превратитесь в жертву. Попробуем провести грань. Вы наняли репетитора по физике, потому что сын хочет поступать на радиофак, — несомненно вы ему помогаете. Но если при этом вы каждый раз контролируете, выполнил он задание или нет, — вы спасаете.

Всегда ли надо спешить на помощь и спасать человека? Я долго боялся сбить собаку на мостовой, поэтому, когда какой-нибудь барбос с лаем кидался под машину, я резко притормаживал, гордый собой. Но потом мне пришла в голову простенькая мысль: ведь моя машина наверняка не первая, которую она облаивает. И она до сих пор жива. Значит, знает, когда остановиться! Все люди, с которыми мы общаемся, дожили до сегодняшнего дня и неплохо выглядят! Это нетривиальный факт. На это можно опираться!

Значит, те технологии, которые люди используют, какими бы дикими они нам ни казались, вполне успешно работают. Когда вы думаете: «Черт, ведь некому поручить задание, что за отдел», вспомните, ведь до вашего прихода они как-то справлялись с работой. И девушка, вся такая неземная, которую срочно надо устроить на работу, защитить от злых людей и накормить в приличном месте, тоже ведь до вашего появления как-то дожила до этих лет. Может быть, вы просто позволяете собой манипулировать?

То, что спаситель объект манипулирования, хорошо видно, если вспомнить, как при советской власти мы

спасали родное государство, собирая металлолом и участвуя в коммунистических субботниках.

Описанные ситуации — примеры игр, формализованного общения, при котором участники получают «выигрыш» обычно в виде подтверждения своей жизненной позиции: ну, я же всегда говорила: «Воры они все там!» или: «Ну ни на кого положиться нельзя», — и любимых эмоций.

Практически всегда, когда собирается компания, в курилке, за столом, на аппаратном совещании, играют в игры. То, что это игра, можно убедиться, попробовав нарушить правила. Вы легко поймете, что они (правила) существуют и за их соблюдением строго следят. Это не так безобидно, как может показаться. Очень часто играют в игру «Подивимся глупости начальства». Легко догадаться, что тот, кто играет в эту игру, сам начальником никогда не будет! Игры — один из способов воспроизведения социальных слоев. Люди ведут себя очень агрессивно, не позволяя кому-либо вырваться из их круга. Газеты и журналы настойчиво внушают людям определенный образ мышления. Особенно агрессивны издания, формирующие стиль мышления бедных, закрепляющие их в этом сословии.

Важная особенность игр — купоны. Вы что-то хотите сделать, но вам не позволяют воспитание, принципы, этика, запрет родителей. Уйти с работы, подсидеть начальство, изменить жене. В результате игры (фактически провокации) получаете купоны: начальник нагрубил, не понимает генеральной линии и вообще не ценит сотрудников. Собрал пять купонов — можно атаковать! Или получил разрешение на развод или на увольнение.

Наблюдая за таким поведением, опытный человек может сделать ранний прогноз развития событий.

В результате игр каждый получает свое: жертва может себя пожалеть, спаситель похвастаться своим благородством, преследователь выразить свой праведный

гнев. И, наверное, здесь стоит спросить себя: это действительно та цель, к которой нужно стремиться?

Как не попадаться? Стоит напомнить себе, что хотя ты и собственник или директор, но это не означает, что ты выше секретаря, дизайнера или уборщицы, просто у тебя другие обязанности и, соответственно, функции и зарплата. И ребенок не ниже вас, он такая же личность, имеет право на собственную жизнь и собственные ошибки. Когда мы спасаем, мы не анализируем реальную потребность сегодняшнего дня, а реагируем исходя из своего прошлого, опираясь на детские или скопированные у родителей стратегии.

Прекратить спасать трудно, но необходимо, потому что, во-первых, в итоге мы получаем эмоции, а не результат, и, во-вторых, благодарности к вам жертва точно испытывать не будет. А если вы их серьезно «достали» своим спасением, то и сотрудники и дети найдут способ отыграться так, чтобы доставить вам неприятности.

ВОЗРАСТ КАК РЕСУРС

Несколько лет подряд в августе я ездил на спортивные сборы, обычно в Башкирию, в маленький городок. Удобств никаких, еда самая простая, тренировки три раза в день. Возвращался счастливый и отдохнувший. Такого эффекта чаще всего не удается получить от поездок по модным маршрутам. Все дело в удачном составе участников. Всегда присутствовали тренеры и несколько любителей, мелочь, начиная с 9 лет, и действующие спортсмены — разрядники из разных городов.

Разновозрастный коллектив был одной из главных идей А. Макаренко. Дело в том, что среди ровесников, особенно мужского пола, очень развита конкуренция. В разновозрастной команде будет идти непрерывное выяснение отношений, соревнование, третирование сла-

бых. Разновозрастный же коллектив построен по принципу семьи — каждому найдется место, роли часто дополнительные, отношения теплые. Пятидесятилетнему мужчине легко признать, что двадцатилетний парень быстрее бегают и дальше прыгает, а молодой человек, в свою очередь, без проблем может попросить совета по широкому кругу интересующих его вопросов. Им просто нечего делить и поэтому вместе комфортно.

Эти идеи учтены в западных университетах. Вспомним Школу волшебства Хогвардс, в которую ходит Гарри Поттер, там ученики живут не по курсам, а по факультетам: все 7 курсов в одной башне. А на занятия ходят с ровесниками из других факультетов — там-то все стычки и происходят.

Эти же законы действуют и в трудовых коллективах, не стоит формировать подразделения из ровесников, если, конечно, резкое усиление внутренней конкуренции на короткое время не является вашей задачей.

Стоит заботиться о том, чтобы у детей возникала возможность пообщаться с взрослыми, не родителями или учителями. Это может быть кто-то из ваших друзей, тренер, родственник. Такое общение помогает выйти из наезженной колеи, расширяет кругозор, обогащает эмоционально.

* * *

Очевидно, что возраст человека и половозрастной состав предприятия — очень важные характеристики. Когда мне рассказывают о ком-то, первое, о чем я спрашиваю, чтобы понять логику поступков, это сколько ему лет и кем работает. Зная, какие люди работают на фирме, легче спрогнозировать корпоративную культуру и стиль ее поведения на рынке.

Возраст является еще и важным ресурсом и во многих случаях может сыграть решающую роль. В.И. Ленин избавился после революции от всех ровесников и лю-

дей старшего возраста. В его ближайшем окружении все были младше на 10 лет и больше. Это и обеспечило ему непререкаемый авторитет.

Деятельность бизнес-тренера выглядит вполне естественно, если человек с разносторонним опытом, имея за спиной «лишние» десять-двадцать лет, передает свои знания и формирует навыки у подопечного. В этом случае разница в возрасте является естественной основой, помогает такому союзу и уменьшающаяся с возрастом сила амбиций. Тогда ключевым вопросом становится наличие доверия.

Выбирая ровесницу, выбираешь из тех, кто остался после выбора старших, выступаешь с большой задержкой на старте. И наоборот, общаясь с женщинами младше себя, вы получаете фору, как во времени, так и в опыте. Не перед дамой, тут не надо иллюзий, еще ни одна попытка «воспитать» жену под себя не закончилась удачей, а перед соперниками. Поэтому шанс союза с действительно достойной барышней резко возрастает.

Ресурсом может быть молодость. Даже самая непривлекательная девушка может получить мужчину за счет разницы в возрасте и навсегда останется в его глазах молоденькой. Природа позаботилась о том, чтобы такой союз был достаточно гармоничным. Несомненным достижением демократии является то, что разновозрастные союзы стали рассматриваться как естественные. При советской власти это было немыслимым.

* * *

У каждого возраста есть свои особенности, которые полезно учитывать. Молодые и зрелые люди смеются разным анекдотам, читают разные книги: молодых интересуют крупные блоки, проблемы с высоким уровнем абстракции — мир еще нов, белых пятен полно, а зрелых людей интересуют уже более тонкие вещи, детали, нюансы. У них больше внимания к мелочам. По абстракт-

ным вопросам гораздо труднее договориться, поэтому молодым легче поссориться.

С возрастом приходит умение не спешить. Когда меня всерьез прихватило и понадобился врач, я сказал: «Хочу старого еврея, чтобы неторопливо и спокойно выслушал, обсудил, поговорил со мной, ответил на дурацкие вопросы. Чтобы понял то, что меня по-настоящему волнует». В итоге подходящим врачом оказался сорокалетний русский, но важен принцип.

После сорока пяти лет у большинства мужчин развивается дальность зрения. Делаю не мешает, но бумажку прочитать становится хлопотно. Нужно найти очки, они вечно куда-то пропадают, ведь привычки их носить постоянно нет, да и хочется еще побороться. Мелкий шрифт даже в очках бывает прочитать непросто. Поэтому часто, когда вы протягиваете шефу бумагу, а он отказывается ее брать или просто откладывает ее на стол, причина именно в дальности зрения. Вы избежите массы проблем и проявите уважение к руководителю, если будете печатать деловые бумаги крупным шрифтом и не будете подсовывать ему их в машине или коридоре.

То же самое с сотовым телефоном — люди перестали представляться, считая, что абонент видит на дисплее телефона имя позвонившего, но с людьми старшего возраста — а все начальники обычно находятся в этой возрастной категории — это не срабатывает.

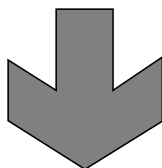
У каждого человека есть внутренний портрет себя, каким он себя чувствует. Этот портрет включает в себя возраст — представление о том, кому он нравится, а кому нет, внешний вид. Внутренний портрет никогда не совпадает с внешним, именно поэтому многим так тяжело смотреть на себя по телевизору или видео. Возраст, на сколько человек себя ощущает (обычно человек «застревает» в том возрасте, когда он чувствовал себя наиболее комфортно), может очень значительно отли-

чаться от реального. Я настоятельно рекомендую никогда не употреблять слова «старик» и «старуха».

Проблема молодых в том, что они нетерпеливы и основные принципы консерватизма: «Не ремонтируй то, что не сломалось, и не улучшай без крайней необходимости», — им чужды. Так как еще не обжигались, не боятся брать на себя ответственность. Оказывается, что мир сложнее, чем представляется вначале, и не все проблемы решаются усилием воли, а цена за решительность иногда бывает чрезмерной. Их нужно оберегать от самих себя.

* * *

Классический конфликт поколений и классическая же развязка: кинофильм «Земля Санникова» — спор между старым консерватором-шаманом и молодым прогрессивным вождем. Прав оказался шаман — земля погибла. Наверняка «старшие товарищи» предупреждали Михаила Сергеевича Горбачева об опасности радикальных преобразований. Советский Союз погиб, но родилось новое общество. У каждого своя правда!



ГЛАВА 8

НАЧАЛЬНИКИ И ПОДЧИНЕННЫЕ

ПОХВАЛА НАЧАЛЬНИКАМ И РОДИТЕЛЯМ

Начав работать в школе после окончания университета, я впервые задумался о том, почему так трудно быть хорошим руководителем (и хорошим родителем тоже). Первые полгода я лихорадочно искал рецепт, который позволил бы установить порядок на уроках. Оказалось, что нет и не может быть какого-то волшебного слова или приема, который применил — и все у тебя в кармане. Не помогают ни душевные беседы, ни совместные выпивки, ни тотальный контроль.

Хороший руководитель не тот, у кого имеются ярко выраженные достоинства, а тот, у кого нет явных слабостей. Даже в одну из них может без остатка утечь авторитет и уважение подчиненных. Даже одно слабое место может быть причиной потери управляемости. Слабость — как отверстие в воздушном шаре. Пусть медленно, но шарик сдуется. Если начальник не умеет настоять на своем, не умеет делегировать полномочия, не понятно, за что похвалит, а за что отругает, если любит приударить за сотрудницами — лидером в бизнесе он не станет. А ведь это далеко не полный список того, что должен уметь лидер.

Оказывается, и во время военных действий первая забота — о неуязвимости своей армии, а уж потом все остальное. Вот цитата из «Искусства войны» Сунь-цзы: *«Поэтому тот, кто преуспел в войне, первым делом выбирает позицию, где он не может быть разбит, вместе с тем не упуская любой возможности разбить врага».*

Начинающий руководитель часто пытается применить какие-нибудь эффектные приемы, нестандартные методы. От искушения при помощи чудесного приема одним махом переменить ситуацию не удержались и первые лица нашей страны. Вспомним отлов граждан на улицах больших городов во времена Юрия Андропова или наивную веру в волшебную силу госприемки Михаила Горбачева. Верят в «жесткие» аппаратные совещания, в изоцированные системы учета, строгость наказания.

Суть в том, что помогают не чудеса, надо просто все делать правильно (мне нравится говорить «как в учебнике»), последовательно и комплексно. Не даром слова «самоучка доморощенный» — ругательство. Он обязательно упустит что-нибудь важное и предложит что-нибудь нереальное.

То же самое относится к тостам и выступлениям — не надо литературных шедевров, которые будут вспоминать годами, нужно просто поблагодарить или поздравить.

Хорошо и правильно — не означает сложно и вычурно. Вот суперпрофессионалы рекламируют шампунь: показывают волосы до применения рекламируемого чуда, мытье волос и замечательный результат после. Все естественно, не правда ли? Никакие кульбиты не заменят этой простой идеи. А вот саму идею можно показать по-разному. И здесь важнее всего не сюрреалистические изыски, а отличная операторская работа — чтобы цвета яркие, девушки красивые, звук четкий.

Если не по эффектным трюкам, то как же определить хорошего руководителя? Он устанавливает правила и

добивается их соблюдения, в первую очередь собой. Он примет результаты конкурса, даже если они ему не нравятся, он не будет давать указаний отделу закупок о предпочтительности определенной марки, правила для всех клиентов, будь они военные, бюджетники или коммерсанты, будут одинаковы. У него не будет «месячников» порядка, чистоты или соблюдения правил перехода перекрестков.

Руководить — накладывать ограничения на себя. (Вспомним наставления Василия Жуковского будущему императору о разнице между деспотией и абсолютизмом.) Это ключевая мысль: **нельзя быть вне законов, даже если вы сами их пишете**. Кроме того, руководитель демонстрирует подчиненным, что то, что он требует, выполнимо. Посмотрите на свою компанию с этой стороны.

Прусский король Фридрих Великий очень постарался остаться в памяти потомков справедливым государем, с которым через суд мог тягаться простой мельник. Король подчинялся решению суда. Поэтому он остался в памяти народа как Великий не только благодаря удвоению своих земель.

Тот же принцип работает при воспитании ребенка. Формулируются простые принципы, которые выполняются **всегда**, независимо от настроения или времени суток. Не отменять решение второго супруга, не делать исключений в установленных правилах, когда надо возвращаться с улицы или ложиться спать. Если не бывает исключений, то незачем и канючить, если слезы не помогают, то их и не будет.

Слова не имеют абсолютно никакого значения. Что бы вы ни говорили, ребенок будет ориентироваться только на ваше поведение, если вы переходите улицу на красный свет, он будет поступать так же, не поможет и сто лекций. Воспитание — работа над собой. Нотации обижают, правила — нет.

Слово «воспитание» именно потому вызывает у меня содрогание, что очень живо вспоминаются проповеди о том, что Гайдар в 15 лет командовал полком, а ты на уроки опаздываешь! В связи с этим вспоминается «детский» вопрос: «Чем командир отличается от комиссара?» — «Командир говорит: делай, как я! Комиссар: делай, как я сказал!» Так ведь и отношение к ним разное.

Поскольку «пример — это не главное средство влияния... это единственное средство», наши родители и учителя своим поведением закрепляют нас в своем социальном слое. Требуются воля и самоотверженность, чтобы сменить социальный слой. Вот пример, как это было сделано.

Один очень влиятельный человек рассказал мне такую историю. Его отец всю жизнь проработал в литейном цехе, и как-то Володя пришел к нему на работу. Вряд ли нужно долго рассказывать, как выглядит литейный цех на наших металлургических предприятиях. Это было здание XVIII века демидовского завода, ходили по доскам, положенным прямо по метровому слою сажи. Отец показал на соседний металлический стол формовщика — это для тебя. Или учись.

В нашей стране властная пирамида традиционно очень острая. Поэтому пример первого лица часто является решающим. Идея пересадить чиновников на отечественные автомобили была вполне здравая и во многих странах реализованная. Но Б.Н. Ельцин не пересел на «Волгу», и официально принятое решение превратилось в фарс.

В мой первый год работы в стройотряде к словам «техника безопасности» относились с насмешкой. На следующий год командиром отряда стал человек, который не понаслышке знал, что такое наступить на гвоздь,

и все правила выполнялись теми же бойцами безукоризненно.

Отношение к вам детей определяется вашими взаимоотношениями с родителями. Если вы не берете с собой маму в отпуск, то дети со временем не будут брать вас. Отношение к вам подчиненных после выхода на пенсию будет определяться тем, как вы поступили с вашим предшественником.

Областная организация партии «Единство» является собой просто мистическую иллюстрацию этой закономерности. Партия была организована из избирательного блока «Медведь». Руководитель областной организации блока не угодил ни областному, ни федеральному начальству. Мне было предложено заняться преобразованием блока в партию. Я сделал вид, что предыдущего руководителя не было, и сформировал организацию заново. Старый руководитель в нее не попал. Через два года произошло объединение трех партий в «Единую Россию», и уже я не вошел в новую партию, а новый руководитель делал вид, что все началось заново. Еще через два года он бесславно покинул область, и организацию возглавил новый руководитель. Прервать эту дурную последовательность будет очень непросто.

ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ОТ ПОДЧИНЕННОГО

Жизнь нам портят люди, которых мы вовремя не уволили. Думаю, что не только я не раз убеждался в справедливости этого правила. Сформулируем требования к сотрудникам.

Всегда требуется, чтобы сотрудник **мог справиться** с порученным ему делом. У него должно хватать квалификации: необходимых знаний и навыков, скорости ре-

акции и общей культуры. Нужно, чтобы **он хотел заниматься** порученным делом. Существует миллион причин, почему квалифицированный человек может работать «спустя рукава». Он может считать, что работа не престижна или недостаточно оплачиваема. Ему может быть элементарно скучно выполнять эту работу. Встречаются любители поговорить, но не сделать. Мочь и хотеть — совсем не одно и то же.

Избыточная квалификация может быть вредна, особенно когда нужно просто аккуратно, без самостоятельности выполнять рутинные операции. Для многих это составляет проблему, боюсь, что ваш покорный слуга относится к их числу.

Работник **должен быть лоялен**. Это очень принципиально. На практике именно отсутствие этого качества чаще всего приводит к увольнению или резкому недовольству руководства. Человека можно обучить или передвинуть на другую должность, систему мотивации можно изменить, лояльность же теряется раз и навсегда, а с ней и ценность работника.

В каждой организации свое представление о лояльности. Где-то это совпадает с понятием личной преданности и распространяется даже на личную жизнь, обязательно участие в «релаксационных» мероприятиях. Где-то «просто» требуют соблюдения корпоративных норм. В любом случае это означает: ему можно доверять. Он сделает все от него зависящее для выполнения поручения, а если не сможет, то вовремя и честно доложит! *Введение совершенно нелогичного жесткого требования в некоторых структурах: секты, советское государство — способ проверки лояльности.*

Чем менее формализованы требования к сотруднику, чем труднее его заменить, тем выше требования к лояльности. В политике, где в нашей стране, по существу, нет никакого правового регулирования отношений, вопрос о лояльности особенно актуален и болезнен.

В 1995 году мне предложили пост заместителя председателя Госкомпредпринимательства, но через некоторое время движение в этом направлении прекратилось. Только через год я случайно узнал, в чем причина. На выборах губернатора Свердловской области я проголосовал не за действующего главу администрации, который представлял правительственную партию «Наш дом Россия», а за Э. Росселя. Причем я нигде свои взгляды не афишировал, просто не пришел добровольно в нужную команду, и в Москве это отследили.

Режиссер Алексей Герман перед утверждением Андрея Миронова на роль в своем фильме потребовал от него постричься налысо. Когда после долгих колебаний артист согласился, Герман сказал: «Отлично, можешь не стричься».

Трудно требовать преданности от всех сотрудников. Но очень важно, чтобы были такие, на которых можно уверенно положиться в трудную минуту: когда неясно кто кого, когда кажется, что все пропало, когда предадут. Есть должности, где лояльность — вопрос номер один: служба охраны, финансы, помощники. **У каждого лидера есть люди, для которых лояльность является, по существу, единственным обязательным качеством. Люди — аккумуляторы. Они накапливают вашу силу, энергию и в нужный момент, момент вашей слабости, неуверенности, возвращают ее вам обратно.** Ведь невозможно всегда и везде быть суперменом, даже у Наполеона были минуты слабости. Он растерялся и пал духом в момент захвата власти, когда встретил отпор у депутатов, но его генералы, безоговорочно верившие в будущего императора, довели разгон собрания до конца.

Полностью полагаться можно только на тех, кто состоялся благодаря вам. Если именно рядом с вами он

совершил качественный скачок. Если для него совершенно естественно, что вы лидер и в своем праве. Когда произошло разделение исполнительной и представительной власти в Свердловской области, будущий губернатор взял себе руководителем аппарата не многоопытного начальника орготдела, а его молодого заместителя. Алексей Петрович 16 лет служил Эдуарду Эргартовичу верой и правдой.

Если же работник начал заниматься политикой, бизнесом или тренерской работой раньше вас и пришел к вам уже состоявшимся специалистом — он по-настоящему лоялен никогда не будет, он только попутчик. То, что именно вы лидер, для него вовсе не само собой разумеющееся. Поэтому на курсах МВА учат, что в случае поглощения все топ-менеджеры присоединяемой компании должны быть уволены сразу, они не смиряются с новой ролью.

Выделим признаки лояльности. **Сотрудник должен подробно и без утайки отвечать на все поставленные вопросы.** Круг вопросов зависит от организации. Чем иерархичнее и жестче организация, тем на более широкий круг вопросов придется отвечать, включая частную жизнь. Если сотрудник отказывается отвечать на вопросы или отвечает неполно и неохотно — он вас за начальника не считает, он вам нелоялен. Это очень важный индикатор: как отвечают на ваши вопросы. Вас расспрашивает, про себя не рассказывает — считает себя выше вас. Без утайки ответит на любой ваш вопрос, и вы ответите на любой его — это друг, таких немного.

Вопросы — очень мощный способ воздействия. Так, модный сегодня тренинг основан на том, что вы разрешаете тренеру задавать себе вопросы и обязуетесь отвечать на них. Продуманная система вопросов позволяет ясно осознать желанные цели и пути движения к ним. В конечном итоге вы совершаете заметный скачок в

своём развитии. Так же работает психотерапевт. Управление вопросами — очень действенный и гибкий способ управления.

Далее: сотрудник не должен лезть со своей правдой, своими советами, когда его об этом не просят. Поступая таким образом, он наступает на вашу территорию, на ваши права, вольно или невольно присваивая их часть. Он сомневается в вашей компетентности. Он мешает вам вести сложную игру, лишая вас «права на незнание». Главное отличие начальника от подчиненного не в том, что он умнее (увы!). У него больше информации. Он ходит на совещания «наверху» и получает циркуляры, присутствует на мероприятиях «не для всех». Именно поэтому не все его поступки понятны подчиненным. Большинство из нас выросли в стране Советов, но **давать советы по любому поводу, просят нас об этом или нет, — плохая привычка. Это признак распушенности, если называть вещи своими именами. Это не достоинство, а недостаток.** Иногда требуется большое мужество и выдержка, чтобы не вмешиваться, не отвлекать, но именно такое поведение является в данной ситуации оптимальным.

О потере (или отсутствии) лояльности говорят: любая ложь, включая утаивание неприятных фактов и происшествий, все виды шантажа: «повысьте мне зарплату, а то уйду к конкурентам, мне тут как раз предложили», «клиенты работают со мной, а не с фирмой» и т.д. О том же говорят саботаж — невыполнение поручений, вдруг не спросит, или любая грубость. Лояльный подчиненный не имеет права похвалить начальника, но выразить ему восхищение — может и должен.

Когда я был председателем политсовета партии «Единство» в Свердловской области, я был заместителем председателя областной Думы. Председатель исполкома и его заместитель не были депутатами и

по вопросам, как голосовать на Думе, естественно никогда никаких советов мне не давали. Когда же начался довольно болезненный процесс объединения трех организаций в одну партию, они вдруг приехали ко мне в Думу с советами, как я должен голосовать. Это было совершенно явное указание на то, что они вышли из-под моего подчинения и стали нелояльными. Примерно через месяц они стали за моей спиной вести переговоры с Москвой и осуществлять действия, с которыми я был не согласен.

Нелояльного человека перестают считать своим, за него больше не несут ответственности, и это в конечном итоге приводит к увольнению. Здесь не надо иллюзий и ложного гуманизма: каждая минута нахождения в компании нелояльного сотрудника разрушает ваше предприятие, вред, наносимый его присутствием, гораздо больше пользы от его работы. Американцы, приняв решение об увольнении, дают работнику один час на сборы под присмотром службы безопасности.

К сожалению, за нелояльность часто принимается то, что не вписывается в привычные рамки.

*Самое сильное влияние (после родителей) на формирование моей личности оказала мой классный руководитель в 31-й челябинской физико-математической школе – Надежда Степановна. Каков же был механизм воздействия Надежды Степановны на нас (мы встретились классом даже через 35 лет)? Она умеет раскрыть человека, его потенциал. **Там, где она, люди начинают любить друг друга.** Вот такое удивительное умение, катализатор добрых человеческих чувств. Она учила жизни, а не приспособлению к школьной действительности. Тому, что действительно необходимо для полноценной самостоятельной жизни. Вначале она неизменно правилась ди-*

ректорам школ как очень талантливый и творческий учитель. Но через некоторое время у нее возникали с ними проблемы: разное понимание лояльности.

Посмотрим на ситуацию с другой стороны. Вы, в свою очередь, имеете начальников и покровителей, и вопрос о том, что мы можем позволить начальству, а что нет, является очень важным и тем становится принципиальней, чем выше мы забираемся. Вы должны для себя решить, кроме всего прочего, главную задачу: а готовы ли вы заплатить требуемую цену, или их представления о лояльности слишком тяжелы для вас. Особенно этот вопрос часто возникает в политике. Ведь переступив некоторую черту, можно «потерять бессмертную душу», потерять себя. И есть ли вещи, за которые нужно платить такую цену?

О чем еще стоит помнить, формируя коллектив компании. Говорят, первое впечатление самое верное. Но это не повод отказать человеку, который вам не понравился. Вспомним трех мушкетеров, их первая встреча с д'Артаньяном была не очень радостной и не походила на начало дружбы, которая служит образцом для подражания всему человечеству. Маркс и Энгельс очень не понравились друг другу при первом знакомстве, а сейчас их имена неразрывны. Первые полгода своего директорства я воевал с главным бухгалтером, но зато потом не было более преданного работника. Часто отношения с теми, с кем легко и просто договорился с первого раза, начинают потом пробуксовывать. Оказывается, это была только иллюзия взаимопонимания — вы имели в виду разные вещи.

Работник вписывается в коллектив через год, только тогда его начинают считать за человека: смеяться его шуткам, прислушиваться к его мнению. Полностью своим становятся ориентировочно за два года.

Плохое (или незаконченное) образование ничем компенсировать невозможно. Ведь речь идет об общем

уровне культуры. Хотя мы едва ли вспомним большинство правил или законов из вузовской программы, мы безошибочно определяем, есть ли у человека высшее образование. А есть вещи, которые и образованием не восполнишь. Хороший дизайнер может выйти только из соответствующей семьи, просто учебы в вузе недостаточно.

Мужчины в целом лучше пробивают двери в неизведанное, а женщины лучше обустраивают территорию и поддерживают порядок. Поэтому количество женщин в коллективе — важный признак того, на каком участке развития находится ваша компания. Если на подъеме — большинство в ней составляют мужчины, большое количество женщин говорит о переходе в стабильную фазу. По моим наблюдениям, комфортнее всего люди чувствуют себя, если соотношение мужчин и женщин два к одному: женщины ходят довольные, мужчины — поджарые.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ НАЧАЛЬНИКИ

Один из основных, самых фундаментальных законов природы — второе начало термодинамики. В восьмидесятые годы в «Литературной газете» появилась статья со следующей формулировкой закона: «Для того чтобы сложная система распалась, делать ничего не нужно, она сама распадется. Но даже для простого поддержания системы нужно прикладывать энергию». Исходя из такой формулировки, автор весьма остроумно рассуждал о проблемах современной семьи.

Мне эта формулировка кажется очень удачной и продуктивной. Для начала, что такое сложная система. Это система, состоящая из большого числа частей (людей), подверженная большому числу влияний, зависящая от большого числа факторов. Система, в которой нельзя

выделить несколько главных, определяющих факторов. Где много одинаково важных влияний. Так, раньше семья не была сложной системой, так как мужчина и женщина просто физически не могли выжить в одиночку. Не говоря уж о воспитании детей и поддержании положения в обществе. Современная семья — сложная система, так как там действует много примерно равноценных факторов: материальных, нравственных, сакральных, сексуальных.

Представим себе кусок льда. По сравнению с водой это островок порядка. Положим его на стол на кухне. Как бы вы его ни оберегали, он растает. Как ни старайся: обмахивай веером, закрывай тряпками, — все равно растает! Единственный вариант — положить в холодильник. А холодильник обязательно включен в розетку, то есть идет постоянная подкачка энергии. Еще проще представить себе грядку с клубникой на садовом участке. Предоставьте ее самой себе — зарастет. Хотите порядок — нужно регулярно пропалывать. Человек (вообще все живое) — тоже островок порядка. Энергия постоянно подводится за счет еды и дыхания. Стоит перекрыть подвод энергии — и второе начало быстро возьмет свое.

Любая организация, как бы хорошо она ни была построена, будучи предоставлена сама себе, обязательно будет деградировать. Для поддержания работоспособности она должна постоянно испытывать управляющее воздействие. Должен быть руководитель, который постоянно и целенаправленно обеспечивает «поступление энергии» в организацию. Он, в свою очередь, обязательно должен быть связан с внешней средой. То есть для него обязательно участие в совещаниях «на верху» и конференциях, в попечительских советах и общественных организациях.

Внешнее воздействие должно быть целенаправленным, а не хаотичным. Значит, число людей в организа-

ции, имеющих выходы вовне, должно быть ограничено. Люди, имеющие такой выход, получают существенное преимущество, ведь одна из основ влияния — владение информацией, в том числе и плохо формализуемой. В больших организациях формы и методы общения с внешним миром строго регламентированы.

Как нельзя идти на переговоры группой, где каждый дует в свою дуду и нет общей стратегии, так же и нельзя вступать во внешние контакты, пока управляемость и дисциплина не достигли должного уровня, пока не решены внутренние проблемы. Пример неподготовленного объединения — колхозы. А кооперация сильных хозяйств вполне может дать хорошие результаты. То же самое относится и к вступлению в союзы и ассоциации, увеличению степени открытости миру (выход на фондовые рынки), количеству партнеров и клиентов. Не зря многие фирмы не дают рекламу первые полгода.

У каждого руководителя всегда есть советники и советчики, помогающие посмотреть на ситуацию с разных сторон. Очень важно умение их правильно использовать. Тот, кто советует, совсем не всегда прав. И чем он агрессивнее советует, тем осторожнее надо относиться к его советам. Лидер потому и лидер, что он видит дальше. Те, кто советует, кто настаивает на своем, обычно преследуют гораздо более близкие цели и не смотрят далеко. Лидер чувствует отдаленные последствия и цену, которую придется заплатить, чаще всего ему.

* * *

Замечательная особенность второго начала термодинамики — его статистический характер. Закономерность проявляется через случайность. Система распадется обязательно, но предсказать, как именно это произойдет, нельзя. Нельзя найти злоумышленника, виновника. Если в государстве упадок, всегда найдутся

желающие искать врагов, заговор. А это просто плохое, недостаточное управляющее воздействие.

Можно ли определить границу, когда система становится статичной. Из опыта известно, что если доля заемных средств больше 50%, то бизнес под очень большой угрозой. Нельзя предугадать, с какой стороны она появится, но появится обязательно, и пирамида рухнет. Появляется много факторов, критически воздействующих на систему. То есть чем сложнее система, чем меньше решающих, определяющих факторов, упорядочивающих систему: жесткой материальной зависимости, управляющего влияния вышестоящей организации, — тем система становится более восприимчивой к разрушающим внешним воздействиям.

ЗАСЕДАТЬ, ТАК С ПОЛЬЗОЙ

Во время кампании по выборам губернатора области (я тогда еще был страстным курильщиком) был организован митинг в нижнетагильском доме культуры. Вел его в жестком стиле действующий губернатор. И когда время заседания перевалило за четыре часа, то после дурацких мыслей типа — в губернаторы нужно выбирать только курящих людей, я понял, что пора срочно пытаться понять, в чем смысл бесконечных совещаний и заседаний, и начинать примиряться с их неизбежностью. И вернуть миру разумность!

Есть совещания, необходимость которых очевидна: надо дать поручения, разобрать конфликты, выработать решение проблемы. Вы требуете, и от вас требуется естественное поведение профессионала. Здесь важно не затягивать время — для этого существуют хорошие современные методики.

Существуют откровенно ритуальные, формальные мероприятия — торжественные заседания, приемы, го-

довые, квартальные совещания. На этих мероприятиях процедура хорошо известна, повторяется раз за разом. Обычно бывают отчет, публичная порка. Обозначаются сияющие горизонты, союзники и враги. На таких мероприятиях нет риска потерпеть неудачу, встретить сопротивление. Цель, которую преследуют организаторы: демонстрация иерархии, сплочение коллектива, проверка на лояльность. Поэтому жесткость предписаний обычно гораздо выше, чем кажется на первый взгляд. Это касается и формы одежды, и времени прихода и ухода, размещения участников мероприятия. Раз уж мы сюда попали, то играем по правилам — нужно заработать свой плюс. Нет, конечно, если ваша задача — продемонстрировать оппозиционность, тогда другое дело!

Многие совещания при ближайшем рассмотрении оказываются формальными — заседания правительства, советы директоров. На них решения не принимаются, на них утверждаются уже принятые решения. Здесь проверяется, что процедуры принятия решения были соблюдены и заданные цели не искажены.

Формальное, ритуальное мероприятие может притворяться деловым. Делается это обычно для того, чтобы скрыть реальные механизмы принятия решения. При выработке реальных решений посторонние люди не приглашаются. Формализованное представительство, подчеркнутая «демократичность» состава участников — явный признак декоративности мероприятия. Замечательный пример — областная согласительная комиссия по бюджету. Там есть представители от всех комитетов и комиссий, от муниципальных образований и ассоциаций. Все предложения записываются и обсуждаются, все очень заняты. За день до голосования в Думе приносится давно составленный документ и — объявляется результатом совместной проработки. Собственно, проблема здесь одна — вовремя понять правила и не попасть в ловушку. Чем больше организация, тем чаще вы

будете сталкиваться (или сами организовывать) с такими ситуациями.

Сотрудники всегда будут стараться перевести реальные совещания в формальные, так безопаснее. Идет аппаратное совещание. Директор произносит монологи, все остальные молчат. Есть ли вопросы? Начинается запись на прием «в рабочем порядке». Знакомо? Значит, совещание формальное. В любом случае не для решения реальных вопросов. Почему-то люди не хотят эти вопросы обсуждать публично.

* * *

Отказ от участия в формальных мероприятиях оставливает карьерный рост. Поэтому, хотя я долгое время старался избегать участия в формальных мероприятиях и мучился, когда на них попадал, пришлось себя преодолевать. Понимание того, для чего они могут быть использованы, позволило относиться к ним гораздо спокойней и даже научиться получать удовольствие. Вот мои наблюдения.

Основной смысл подобных мероприятий — демонстрация принадлежности к определенному кругу. Вы смотрите: кого позвали, что за люди. Лучше понимаете, кто входит, а кто нет в этот круг. Кто свои, кто союзники, кто хотел бы быть, но его не позвали.

Ваше присутствие — это сигнал участникам: мы с вами одной крови, я свой. Чем выше уровень, тем больше терпения нужно проявлять. Не торопитесь с визитками, все кому надо заметили ваше присутствие, даже если и не подали виду. Не нужно рекламы и предложений. В нужный момент вопрос о том, кто вы и чем занимаетесь, обязательно всплывет. Заказ, при прочих равных, отдадут своему. Конечно, лучше находиться не в толпе новичков, а рядом с человеком, которого здесь давно и хорошо знают. Не стоит надолго затягивать бе-

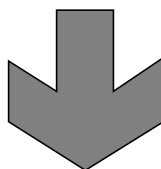
седу с встречаемыми людьми — у каждого своя программа.

На подобных мероприятиях хорошо видны реальный вес и авторитет людей. Истинный вес человека можно понять только по отношению к нему других, знаковых людей. Не всегда легко понять, кто главнее: первый заместитель премьера или глава администрации. Один из способов — посмотреть, кто к кому ходит, в чьем кабинете встречаются. Другой — посмотреть, как сидят. Знаменитое ельцинское: «Не так сели!» — прозвучало не зря, это знаковая вещь! Очередность выступлений, кто к кому подходил в кулуарах, кого игнорируют — все это источник важной и интересной информации о реальных механизмах принятия решений. Галина Карелова очень ревностно относилась к очередности выступающих с тостами, успевала отслеживать, кто, сколько и за кого выпил. Она сумела пробиться сначала в заместители министра, а затем и заместители Председателя Правительства России.

Очень показательно, кто с кем и где сел. Это еще важнее, чем вы думаете. На первые ряды садятся те, кто одобряет и поддерживает. Задние ряды и боковые места выбирают те, кто дистанцируется от мероприятия, не считает себя членами коллектива. Губернатор, когда я был в партии «Единство» и борьба за влияние в ней еще шла полным ходом, сказал мне: «Хотел посмотреть, с кем ты придешь поздравлять меня с днем рождения...».

Есть еще один очень интересный момент. На официальных совещаниях, заседаниях есть узкий круг людей, которым вам не удастся задать вопрос. Они — неприкасаемые. Они никогда не выступают. На заседаниях правительства Свердловской области доклад по здравоохранению делает министр, но никогда заместитель председателя по социальным вопросам. С докладом по экономическим вопросам выступает заместитель мини-

стра, но никогда не министр, она же первый заместитель председателя правительства. Соответственно и все претензии к данным ведомствам могут быть предъявлены только к докладчикам. Проверьте, как все устроено у вас на фирме, наверняка обнаружите неприкасаемых и там, людей вне критики. И решите, ваше ли это было решение или просто «так получилось».



ГЛАВА 9

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

МАЛЕНЬКИЕ ХИТРОСТИ

В конце прошлого века был популярен этот жанр. Журналы наперебой предлагали советы типа: *если репчатый лук поместить в старый женский чулок, то он долго останется свежим*. Ненавязчивый советский сервис вынуждал к проявлению изобретательности.

Предложу и я несколько полезных рецептов, просто поделюсь тем, чем сам часто пользуюсь.

Простые правила

Начну с самого простого. Бывают часто повторяющиеся ситуации, в которых, тем не менее, приходится заново принимать решения. Полезно иметь несколько правил, которые выполняешь «в фоновом режиме», автоматически, не задумываясь. По крайней мере мне они очень облегчают жизнь.

**Если думаете: поесть, не поесть — не ешьте.
Сходить в туалет или нет — сходите обязательно.
Сказать, не сказать — промолчите.**

На вопрос: «Как поживаете?» Самый лучший ответ: «Спасибо». И на комплимент тоже. **И вообще, не знаешь, что сказать, скажи «спасибо».**

Попробуйте придумать ситуацию, когда сказать «спасибо» неуместно. Я не смог.

Между предложением и важным решением (например, выплата крупной суммы) **должна пройти ночь.** Другой вариант правила — с проблемой нужно переждать.

Всегда помните о возможности розыгрыша.

Лучше жалеть о совершенном поступке, чем об упущенной возможности. Самый большой недостаток (по крайней мере для мужчины) — это нерешительность, она приносит много неприятностей и самому человеку, и окружающим. Когда характеризуют водителя, обычно первым называется уверенность, а уже потом мастерство. (Конечно, речь не идет ни о наглости, ни о безрассудстве.)

* * *

Рассмотрим несколько часто встречающихся ситуаций.

Как быть белым и пушистым

Из того факта, что люди редко додумывают свои идеи до конца, следует правило, которым часто пользуются чиновники. Когда первый раз к вам обращаются, когда что-то хотят у вас попросить, не торопитесь отказывать, лучше осторожно обещать помочь. Дело в том, что, скорее всего, человек сам поймет, что идея еще сырая или требует слишком больших затрат. При первой встрече главное — оставить хорошее впечатление,

и посетитель будет благодарен вам за то, что вы были готовы пойти ему навстречу.

Звонит мне хорошая знакомая и говорит: «Слушай, я через неделю приезжаю из Москвы, вылетаю вечером. Не мог бы ты меня встретить?» Я отвечаю, что конечно же встречу, и спрашиваю, когда прилетает самолет. Она отвечает, что в четыре часа утра. Я подтверждаю, что встречу. Через некоторое время она перезванивает и говорит: «Слушай, ведь четыре часа утра – это очень неудобное время. Поэтому я взяла билет на другой рейс».

Замечательно работает правило трех ящиков. Все входящие бумаги помещаются в первый ящик, и про них забывают, около восьмидесяти процентов бумаг там и погибают. Если письмо пришло вторично, то его кладут во второй ящик и начинают обдумывать проблему. Если пришло третье письмо — надо отвечать. (Конечно же это правило для чиновников, в малом бизнесе темп жизни совсем другой.)

Отсюда вытекает очень важное следствие. Если для вас проблема важна, то обеспечьте получение адресатом трех сигналов, например: письмо, телефонный звонок, еще одно письмо или SMS. На первый запрос, гарантировано, никакой реакции не последует.

Звонит сын. Мне нужно на пару дней две тысячи долларов. Отвечаю: «У меня есть сорок тысяч рублей, готов дать». – «Хорошо, завтра заеду». Звонит на следующий день: «Спасибо, я нашел, но если понадобится, то обращайся». – «Конечно, конечно». Я проявил готовность помочь, и сын остался благодарен. Потом мне пришло в голову: а тот факт, что у меня не было всей суммы, то есть ему все равно пришлось бы обратиться еще к кому-то, и привел к

тому, что он выбрал другой вариант. Наверное, это можно использовать как эффективный способ мягкого отказа.

Как говорить, не обижая

Эта проблема стоит достаточно часто. Надо проанализировать поступки подчиненного, слушателя, приятеля, подсказать близкому человеку. К сожалению, это часто приводит к обидам. Вот пара простых, но очень эффективных правил.

Просто констатировать факт. На слова: «Вы мне сейчас говорите неправду» — человек не обидится, но обидится, если вы ему скажете, что он лгун. Нужно использовать глаголы, а не существительные. Вы можете сказать, что неудачно данное конкретное решение, обида возникнет, если из ваших слов можно будет сделать вывод о том, что он плохой специалист. Еще сильнее можно смягчить ситуацию, обсуждая **персонаж**, которого, якобы, изображал человек. Например: «Ты очень удачно играешь сейчас роль клоуна», или: «Менеджер, которого ты сейчас изображал, получился жуликоватым». Совсем плохо — переход на обсуждение личности: «Мне не нравится, что ты необязательный».

Не обобщайте! Почему-то ответ даже на простой вопрос хочется начать с фраз типа: да у вас вся семья такая! Да вообще в стране бардак! Обижаются, когда навешивают ярлыки. Этим особенно часто грешат супруги. Фразы типа: «Ты, **как всегда**, врешь», или: «Ты **никогда** не выполняешь то, что обещаешь», — попадают точно в цель. Согласитесь, что трудно представить себе что-нибудь оскорбительнее фразы: «Да вы, русские, все такие!» Если чиновник или должностное лицо не выполняет свои обязанности, не надо учить его жить. Надо просто добиваться, чтобы он здесь и сейчас выполнил то, что нужно именно вам.

Смягчайте критику. Лучше сказать: «Документы сделаны наспех», чем «они плохие». Сравните два варианта исправления неправильного ударения. «Они себя называют мѐтро» или «правильно мѐтро». В первом случае вы делитесь секретной информацией, которой вы будете владеть одними из первых. А во втором случае говорите: «Эх ты, все уже знают, как правильно, кроме тебя». Если вас назвали сертифицированным специалистом, то можно сказать: «**По нашему законодательству** услуги лицензируются, а товары сертифицируются».

Сообщайте о своем переживании, а не критикуйте поведение. «Меня утомляет громкая музыка», а не «Ты не мог бы потише».

Всегда ли нужно говорить правду

Далеко не всегда нам хочется, чтобы другие люди, в том числе и самые близкие, знали все детали нашего поведения. Любой обман рано или поздно раскроется, и, главное, вступив на этот путь, вы фактически объявляете военные действия и движетесь в сторону приобретения врага или ухудшения отношений. Возможны такие варианты поведения.

Более эффективный способ — говорить правду, только правду, но не всю правду. В конце концов, вы не на исповеди. О действенности такого метода говорит анекдот из моего детства.

На соревнованиях между Советским Союзом и США, где было два участника, наш спортсмен проиграл. В советской прессе появилось следующее сообщение: «На традиционных соревнованиях в Северной Америке наш участник был вторым, тогда как наш основной конкурент, американец, пришел предпоследним».

По этому принципу построена вся реклама. Вот пример рекламного ролика: «Кларетин — яркая жизнь без аллергии, не вызывает сонливости». Значит, предыдущие лекарства вызывали сонливость, но производители не спешили делиться этой информацией. Только по новым роликам можно догадаться, что предыдущие варианты моющего средства раздражали кожу, а краска для волос делала их ломкими.

Турфирма в Киргизии, куда я ездил познакомиться с местными лошадами и великолепной природой, забыла упомянуть, что от домика, где живут туристы, до кошары с лошадьми — 5 км пешком, а за день нужно пройти все двадцать.

Про Пржевальского «забывают» сказать, что он служил в военной разведке и его поездки — это рекогносцировка. Согласитесь, что это сильно корректирует образ путешественника.

Вы можете слегка модифицировать вопрос, на который будете отвечать (так всегда поступают политики). Кроме того, вопросов почти всегда несколько — выберете сами, на какой из них вам ответить удобнее, до остальных, как правило, дело не доходит.

Можно попытаться переключить внимание с помощью заготовленной интересной истории. В тяжелых случаях специально оставляют деталь, бросающуюся в глаза и отвлекающую от более серьезных проблем.

В некоторые темы, например публичное обсуждение своей личной жизни, не стоит ввязываться ни в каком варианте. Обсуждается только вопрос о правомерности втягивания вас в данную тему.

Если вас совсем загнали в угол, то последний выход — перейти на пересекающуюся транзакцию (резко поменять роли), тогда коммуникация прервется или перейдет в скандал. Этот способ самый крайний и годится только для одной цели — выиграть время.

Нам часто приходится выступать

Иногда неожиданно требуется сказать тост, подвести итоги мероприятия или выступить на его открытии. Чаще всего от нас не ждут чего-то особенного — нужно просто поблагодарить, пожелать или поздравить. Практически всегда уместно сказать спасибо организаторам, участникам, всем, кто поддерживал и переживал. Если сложится удачный экспромт (на базе хороших заготовок, естественно) — отлично, нет — тоже неплохо. А вот отказ — это явный минус, который запомнят.

Во время выступлений перед большой аудиторией условия чаще всего некомфортные — яркий свет в глаза, шум, перемещения людей. Очень помогает простой прием: нужно выучить первую и последнюю фразы. После того как вы вошли в тему — там же вы специалист — проблем обычно не бывает. А вот красиво выйти — лучше при помощи заготовки. Обратите внимание, журналисты всегда заканчивают репортаж заготовленной фразой.

Как делать замечания в аудитории

Обычный способ — обращения: «Тише, успокойтесь, пожалуйста», «Скоро будет перерыв». Никакого эффекта, как правило, не следует. Лучше обратитесь к конкретному человеку, просто назвав его по имени: «Петр Олегович» или «Сергей», эффект будет, как по мановению палочки. Все затихнут. Адресат обязательно отреагирует, и все остальные почувствуют, что сейчас обратятся и к ним.

Вечная проблема — борьба с нарушениями регламента. В случае затягивания выступления эффективен и, что важно, корректен такой прием: ведущий поднимается и молча становится рядом с докладчиком. По-

давяющее большинство выступающих сообщение быстро сворачивают.

Как сохранить лицо

Вы заняли деньги, но не можете вовремя отдать. Или важную работу не успеваете выполнить в срок. Как поступить, чтобы сохранить уважение и репутацию.

- Нужно **заранее** предупредить о невозможности исполнить свои обязательства.
- Нужно обязательно отдать часть долга (или предоставить часть выполненной работы).
- Предоставить новый срок, а лучше график, возврата... Доверия больше не тогда, когда вы отдаете все в конце срока, а в случае постепенной отдачи частями.

В споре всегда разбивается самый слабый аргумент

Хорошо известен принцип — скорость колонны определяется скоростью самого тихоходного транспортного средства. Это же правило применимо и к силе аргументов. Во время спора вы выбираете самый слабый из прозвучавших аргументов и именно его и опровергаете. Соответственно, когда вы предъявляете свои аргументы, вы должны учитывать, что добавление к тройке прекрасных сильных аргументов еще одного, послабее, просто убивает всю мощь конструкции, и сила ваших первых трех аргументов будет потеряна.

Журналисты напали на высокопоставленного чиновника, предъявляя ему вполне обоснованные обвинения. Потом прозвучала фраза, что один сын у него

в совете директоров банка, а другой сын – член совета директоров большого предприятия. Чиновник ответил, что у него всего один сын. И все предыдущие аргументы перестали иметь значение. А то, что его сын действительно находится в большом количестве советов директоров, перестало интересовать кого бы то ни было.

Опытный интервьюер задает вопросы по одному, следующий вопрос задается только после того, как получен ответ на предыдущий или зафиксирован отказ на него отвечать.

На переговорах легко иметь дело с несыгранной командой и трудно противостоять опытной бригаде. Не стоит брать с собой на переговоры случайных людей, и обязательно должно быть ясное понимание того, кто, когда и с чьего разрешения может высказываться.

ИЗ СУНЬ-ЦЗЫ

Человечество накопило огромный опыт военных действий. Есть много сторонников переноса военных методов в бизнес. Существует как минимум два принципиальных отличия военной ситуации от мирной. На войне обман врага обязателен, он морален. В мирное время обман — путь к конфликту, к борьбе. И второе — на войне работает арифметика. Если вы можете ценой ста жизней спасти тысячу, то вы обязаны это сделать. В мирное время десятки людей рискуют своими жизнями, чтобы спасти одного. Мне эти отличия кажутся настолько существенными, что и методы управления должны быть кардинально различными. Да, кстати, я сугубо гражданский человек. Тем не менее мне хочется привести цитату из книги Сунь-цзы «Искусство войны», написанной два с половиной тысячелетия тому назад и

актуальной до сегодняшнего дня. Вот строки, которые мне кажутся очень емкими и порождающими много аналогий.

Поэтому высшее искусство войны – разрушить планы врага, затем его союзы, затем напасть на его армию и, самое последнее, – напасть на его укрепленные города.

Поэтому тот, кто преуспел в военном деле, подчиняет чужие армии, не вступая в битву, захватывает чужие города, не осаждая их, и разрушает чужие государства без продолжительного сражения.

Комментировать текст, который волнует людей вот уже 25 веков, мне кажется нескромным. Просто рассмотрим несколько примеров.

Выборы губернатора Свердловской области в 2003 году были выиграны до начала избирательной кампании. Никто из тех, кто мог бы составить реальную конкуренцию действующему губернатору, не выставил свою кандидатуру. Кому-то помогли уточнить картину мира, кто-то остался без поддержки Кремля, у других возникли проблемы с финансированием и доверенными лицами.

Решающий момент современных выборов в городские Думы по одномандатным округам наступает при согласовании основными противоборствующими силами распределения своих кандидатов по округам. Даже между злейшими врагами достигаются договоренности о создании для ключевых фигур выборов без сильных оппонентов. Потом начинается борьба за основных союзников — административные структуры (собес, пенсионный фонд, городская администрация), крупные предприятия, торговые центры, политехнологов. Распространен метод скупки потенциальных союзников с исключительной целью — чтобы не достались противнику.

В одном из ресторанов быстрого питания произошел случай отравления гамбургерами. Телевизионный канал хотел сделать об этом сюжет в выпуске новостей. Руководители ресторана, понятно, были не в восторге, но они не сумели убедить канал отказаться от своей идеи. Тем не менее они договорились с санитарными инспекторами. СЭС отказалась давать официальное заключение, и телевизионщики не рискнули выпустить материал в эфир.

Чем опытнее руководитель, тем на более ранних этапах стремится он решить стоящие перед ним задачи.

ДУМАТЬ О БУДУЩЕМ

Во время поездки по Израилю на меня большое впечатление произвел рассказ о Масаде, крепости на берегу Мертвого моря, где большая группа евреев, гражданских лиц, после провала восстания против римлян в 69 году н.э. длительное время выдерживала осаду и предпочла смерть рабству. Вот ответ друга на мой запрос.

Привет, Ирина и Саша!

Попытаюсь ответить. Во-первых, Масада – это греческое искажение ивритского слова «Мецада» – крепость.

Во-вторых, по Иосифу Флавию, – царь Ирод, который не совсем прямым путем сместил предыдущую династию (Хасмонеев), превратил Мецаду в практически неприступную крепость по двум причинам: 1. Боялся возврата почитаемой евреями прежней династии и 2. Боялся Клеопатры, что сильно просила у римлян его смерти.

В-третьих, после поражения восстания евреев и разрушения храма в Мецаду сумели проникнуть пос-

ледователи зелотов – сикарии. Я не назвал бы их сектой, просто это была группа единомышленников, сочетавшая фанатичную религиозность с патриотизмом.

По последним данным, не сдались живыми около 960 человек, включая детей, женщин и стариков. Известно обо всем благодаря рассказу двух женщин, что смалодушничили и спрятались.

В-четвертых, сикарии продержались около трех лет, и крепость пала в 73 году. Общеизвестно, что в истории человечества нет акта группового героизма и самопожертвования, подобного тому, что совершили защитники Мецады. Теперь тебе будет понятно, почему элитные войска израильской армии принимают присягу именно здесь.

Вот, пожалуй, вкратце о великом.

Пишите. Миша.

Мне показалось очень показательным то, в чем именно клянутся израильские солдаты. Конечно, первое, что приходит в голову, это фразы типа «мы всегда будем помнить о вас» или «ваш подвиг будет служить для нас примером».

Люди, которые руководили израильской армией, хотели, чтобы солдаты думали о будущем, а не о прошлом. Чтобы клятва заряжала их энергией и гордостью за свой народ. Текст такой: **«Масада больше не падет!»**

КАК ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ

Вопрос о карьере, казалось бы, должен был быть решен в юности. Тем не менее стоит к нему периодически возвращаться, ведь слова «сделать карьеру» и «стать успешным человеком», по-видимому, синонимы. В свое

время мне при выборе пути помогли краткие тезисы на эту тему. Предлагаю их вам как пищу для ума, а может быть, и руководство к действию. Конечно, некоторые идеи уже встречались в этой книге.

1. Карьера бывает горизонтальной и вертикальной

Можно двигаться вверх по ступенькам: учитель, завуч, директор школы, под прицелом пост министра. Или: менеджер, начальник отдела, коммерческий директор. Этот путь считается у нас естественным, и с планирования вертикальной карьеры все обычно и начинают.

Есть другой вариант: можно оставаться всю жизнь учителем или дизайнером. Идея кажется странной и не престижной, но, тем не менее, с возрастом становится все более привлекательной.

Мне кажется, что главный водораздел проходит вот где: кто несет ответственность за вашу карьеру, вы или начальник? Строите ли вы жизнь в соответствии со своими представлениями о должном или подстраиваетесь под вышестоящих. Здесь нет иронии, просто надо понимать границы.

Доверившись лидерам, помните вот о чем. Я называю это «ловушка для слабых духом». Я несколько раз наблюдал, как людям дают ненужные должности и загроужают пустой работой, чтобы они не работали на противника или сами не становились конкурентами. Хотите ли вы оказаться на синекуре?

2. Эпоха перемен — ваш шанс

Мы обсуждали уже эту тему. Перемены в стране, в городе, на предприятии меняют привычный ход событий, открывают новые возможности. Именно в эти моменты появляется возможность двигаться через ступени и менять социальный слой. Надо, чтобы трясло!

К тряске нужно быть готовым. **Это значит уметь распознать в новом не неприятности, а открывающиеся возможности.** Иметь необходимые навыки и знания. Не бояться двигаться какое-то время против течения (не течения событий, а потока людей).

Хороший вариант — взяться за новое дело (новое направление, новый вид спорта, новые материалы) или за то, от чего все остальные отказались, там вы станете первопроходцем. Когда все побежали, бежать уже поздно.

3. Маленькие дела и цели требуют столько же усилий, что и большие

Во время выборов в 1989 и 1990 годах каждый из никому тогда не известных «демократов» сам выбирал для себя уровень, на который он решился претендовать. Некоторые (самые готовые) выбрали Союз, или Россию. Большинство стали депутатами областного уровня или местных советов. Конечно, не все удержались на взятой высоте. По моим прикидкам, процент закрепившихся был примерно одинаков на всех уровнях.

Павел Крашенинников, рядовой юрист из Екатеринбурга, разработал основополагающие законопроекты, которые заинтересовали министерство юстиции, и через несколько лет сам возглавил это министерство.

Большие цели, кроме других денег, привлекают еще и людей другого масштаба и дают другие результаты. Большие цели еще и вдохновляют.

4. Заложите основы уверенности в себе

Надо обязательно добиться успеха в чем-то конкретном. В спорте, в учебе, в музыке, в любви. Тогда гораздо легче добиваться успеха в других сферах. Человек усваивает модели успешного поведения, поведения, ведущего к успеху.

Победы на борцовском ковре помогли старшему сыну преодолеть множество препятствий при организации своего дела. А мне в случае сомнений помогает простенькая мысль: «Если уж я выучил квантовую теорию поля, то и с этой проблемой справлюсь».

5. Работу надо искать

Такое было правило в стройотрядах в семидесятых годах. Не жди, что тебе покажут, что делать, ищи сам, иначе не заработаем. Не будете видеть работу и возможности сами, будете ждать подсказок — можете не дожждаться.

Отношение ко мне на кафедре физики в УПИ резко изменилось, когда я добровольно вызвался организовать научную конференцию по поводу ее юбилея. И, к огромному своему удивлению, организовал все на приличном уровне. Не вызвался бы сам, никто бы не предложил. В итоге именно родная кафедра выдвинула меня в 90-м году кандидатом в депутаты областного Совета народных депутатов.

6. Обратить на себя внимание

Очень часто известность является решающим фактором. Так, в 90-м году люди, ставшие депутатами областного Совета, продвинулись по основной работе просто потому, что стали известными. Не зря говорят, что для политика любая публикация, кроме некролога, во благо.

Победитель на выборах определяется по уровню известности, независимо от того, с хорошей или плохой стороны его знают.

7. Никто не знает, что удача, а что нет

Я после университета попал в школу и воспринял этот факт как крупную неудачу. Сейчас я понимаю, что мне повезло. Благодаря школе я построил кооперативную квартиру, приобрел бесценный опыт учителя и

председателя ЖСК. Оказалось со временем, что моя основная стезя не физика, а работа с людьми. Уверенность в себе формируется только экстремальным опытом.

Не надо во что бы то ни стало идти наперекор судьбе.

8. Терпение, только терпение

Вы пришли на новое место работы. Там свой коллектив, свои традиции. Какие бы иллюзии у вас ни были — в начале вы чужой, со всеми вытекающими отсюда последствиями. И нужно вести себя соответственно: право рассказывать анекдоты еще надо заслужить, не стоит пользоваться местным сленгом, не стоит лезть с советами. Конечно, прямые служебные обязанности нужно выполнять во всем объеме. По моим наблюдениям, требуется год, чтобы к тебе стали относиться на равных, и два года, чтобы полностью признали за своего.

Поэтому обычно я стараюсь не делать выводов раньше, чем через год, о том, нравится мне это место или нет, прижился или нет. Надо просто терпеть. И, соответственно, надежный вывод о работнике можно сделать тоже примерно через год.

9. Разглядеть победу

Не стоит делать что-либо впрок, на всякий случай, потому что подвернулся случай: дешево давали, у дяди цех простаивает. Непонятно, что с ним делать, но грех отказываться. Это типичный «чемодан без ручки». Если вы знаете, что хотите, и вам само в руки плывет — тогда вперед! Но если держитесь потому, что бросить жалко, а что делать, не знаете, — толку не будет. Если дело не приносит плодов сразу, то их не будет и дальше. Нужно разглядеть победу. И пока ее не увидите, не спешите в бой.

10. Не старайтесь нравиться всем

Победители создают окружающим массу проблем, так как в жизни они борются, вовлекая в борьбу других сограждан. Всем нравятся непобедители: они всегда лояльны, всегда прилежны и благодарны судьбе, чтобы она им ни принесла. Проблем они никому не создают. Это люди, о которых говорят, что они приятны в общении, хорошие соседи. (Кроме победителей (принцев и принцесс) и неудачников (лягушек) есть еще непобедители — люди, которые трудятся не для того, чтобы победить, а для того, чтобы удержаться на имеющемся уровне.)

В конных походах быстро выясняется, что есть лошади, которые не доставляют никаких неудобств, их все любят, они ладят между собой и у них покладистый характер — это мерины (кастрированные жеребцы). Им, собственно, нечего ни с кем делить, им и так хорошо. С жеребцами всегда проблемы: они вечно выясняют отношения между собой, упрямы, на что-то претендуют.

Какой бы путь вы ни выбрали, какие бы решения ни приняли – это должен быть именно ваш выбор, одобренный родным организмом и приводящий к увеличению вашей капитализации и удовлетворенности жизнью.

НА ЧТО МЫ ТРАТИМ СВОИ СИЛЫ

Сформулируйте, что вы считаете для себя самым важным в жизни. Затем на другом листе запишите, что вас в жизни реально радует и огорчает. Это различие между списками совсем не так безобидно. Вы преследуете ложные цели. Есть еще более простой и оперативный способ. Надо взять на вашем сотовом телефоне список тех, кто удостоился кнопки быстрого набора и

отдельной мелодии, и сопоставить его со списком тех, с кем вы перезваниваетесь чаще всего.

Можно воспользоваться принципом воздействия на градусник. Если ваша цель — иметь успех у женщин, то для этого не надо становиться крупным ученым или предпринимателем, если увидеть мир, то необязательно долго копить деньги.

В какой-то момент я осознал, что самое большое удовольствие мне доставляют тренировки по бадминтону. Во вторник и пятницу, чтобы успеть в спортзал, я должен был стартовать в 19-00. И ничто — ни продолжение заседания Думы, ни приглашение к председателю правительства, не могло меня остановить — ведь зачем мне все это, если я теряю главное. Самое удивительное, что меня поняли, и хотя, конечно, припоминали при случае, но относились с пониманием. (В глазах некоторых людей я, конечно, лояльность утратил.)

Вот примерный перечень того, что сбивает точность прицела.

- Самое простое, понятное, но не такое уж редкое — мы все еще что-то доказываем людям (родителям, учителям, первой любви), которым все это давно неинтересно.
- Автоматические реакции по типу «Щелк, зажужжало» (так их назвал Роберт Чалдини). Мы не можем себе позволить по каждому поводу проводить подробный анализ ситуации. У нас есть набор готовых реакций на типовые ситуации. Они избавляют нас от излишней траты сил и времени, но иногда заставляют нас бегать за ложными целями или по кругу.
- Излишняя крутизна. Великий герой с крейсерской скоростью движется навстречу своей смерти. Китайцы говорят: «Кто становится во главе великого войска, тот первым начинает свой погребальный обряд».

- Стремление к неподготовленному успеху. Искусственно раздутая слава в тягость — она погребает под собой людей. Выигрыш в лотерею никому не дает счастья.
- Когда мы не в состоянии справиться со своими обязанностями, то придумываем «очень важные» дела, которыми себя загружаем. Обычно начинают вступать во всевозможные всероссийские и международные союзы и ассоциации.
- Плохое понимание последствий поступков и желаний.

Иду по улице – погода замечательная, настроение просто отличное, улыбаюсь, смеюсь... Боже, сделай так, чтобы у всех вокруг было такое же хорошее настроение! Поскользываюсь, падаю в лужу. Все вокруг радуются, смеются... Гады!

А вот что может помочь.

- Представьте себя на приеме у президента. Вы излагаете ему свою любимую идею, он обещает всяческое содействие. Может оказаться, что, слушая себя, вы поймете, что идея слишком сырая. Если же ваш план проверку выдержал и с помощью высших сил может быть реализован, двигаемся дальше. Убираем визит к президенту и думаем, а можно ли без него. На хорошее дело люди и деньги всегда найдутся.
- Понимание того, что другие люди не так уж сильно могут повлиять на нашу судьбу. В «Мастере и Маргарите» дьявол весьма мало что мог изменить в судьбе пары. В «Докторе Живаго» Евграф Живаго, при всей своей всесильности, всего лишь пару раз достал продукты, радикально на судьбу героев не повлияв.

- Жить здесь и сейчас. Излишние переживания о будущем пользы не приносят. Так, если вы будете предвкушать свидание и слишком много об этом думать, то вся ваша энергия, вся ваша сила уйдут на предвкушение, и само свидание уже может получиться не очень удачным. А вот цитата из Нагорной проповеди: «Не заботьтесь о завтрашнем дне, ибо завтрашний сам будет заботиться о своем: довольно для каждого дня своей заботы. Взгляните на птиц небесных: они не сеют, не жнут, не собирают в житницы; и Отец ваш Небесный питает их».
- На меня большое впечатление произвела цитата из Гарри Потера. (Еще одно подтверждение того, что книга, которую читают миллионы, обязательно содержит в себе глубокие мысли.) Дамблдор (для тех, кто не в курсе, это директор школы волшебства): **«Нужно уметь сделать выбор между тем, что должно, и тем, что легко».**

Ну а теперь о самом главном, о том, что же надо искать. Ответ я увидел летом на футболке, правда, по-английски: **Счастье — это путешествие, а не пункт назначения.** Поэтому, планируя счастливое будущее, нужно стремиться не к достатку, мягкому дивану или красивой женщине. Нужно планировать не состояние, а движение. Надо стремиться к определенному стилю, образу жизни, который будет давать ощущение полноты жизни. Конечно, это труднее, чем поставить себе задачу выйти замуж или заработать десять миллионов долларов, но ведь и результат того стоит.

Борьба с курением как управленческий поединок

В конце лета 2003 года я сделал себе подарок к пятидесятилетнему юбилею — бросил курить. «Как и положено», сначала я сочинил теорию бросания, а потом от-

читался о результатах. Статьи были написаны осенью 2003 и 2004 годов соответственно, я в них ничего не изменил, добавил только маленький комментарий в конце. Мне кажется, что это может служить примером практической реализации тех идей, которые излагались выше.

ПОБЕДИТЬ ДРАКОНА

Каждому курильщику со стажем хорошо известна бессмертная фраза Марка Твена: «Бросить курить легко — я сам 17 раз бросал...».

Проблема бросания курить является не физиологической, а чисто психологической. Главная трудность состоит в том, как, решив начать новую жизнь с понедельника, в этот же понедельник не закурить, просто так, по праву обычая — потому что с коллегами встретился, совещание провел, пообедал.

Хотя табак и является наркотиком, тем не менее ломка несопоставима с той, которую испытывает настоящий наркоман, когда возникают проблемы со сном и аппетитом, когда сам процесс отвыкания сопровождается страшными мучениями. Максимум, что грозит «табачному наркоману», с точки зрения физиологических ощущений, это легкая сухость во рту, тяжесть в ушах (помните выражение «уши пухнут»). С такими «симптомами» в состоянии справиться любой взрослый человек, причем без больших усилий.

Психологических проблем несравненно больше. И чтобы справиться с ними, на мой взгляд, самое главное — понять, с кем мы боремся. То, что это борьба, нелегкое испытание, поединок, думаю, ни у кого не вызывает сомнений. Однако если мы признаем, что боремся сами с собой, то оказываемся перед чередой странных вопросов — как вести военные действия против самого себя,

какие приемы использовать, как не жалеть себя. Любые ответы, скорее всего, будут малоубедительные, а предложения — малоэффективные. Война, которую мы объявляем, выльется в бесконечную череду внутренних монологов, поэтому врага просто необходимо вынести вовне. Поскольку долгое упойтельное общение с самим собой чревато тем, что потом так же упойтельно и долго придется общаться с психиатром.

Кто он — наш враг? Я ощущаю противника как Табачного Дракона. Это могучий, очень сильный и древний противник. С ним мы и будем бороться, против него и будем воевать. Что нужно сделать, чтобы битва была успешной? Во-первых, понять, чего мы добиваемся. Во-вторых, понять тактику противника, найти его сильные и слабые места. И в-третьих, выработать собственную тактику боя.

Так что же представляет собой противник, какой он, этот Дракон? Существо фантастически сильное, могучее и коварное. Победить его окончательно и бесповоротно абсолютно нереально. В открытый бой с ним вступают целыми странами. Единственные, кто добился определенных успехов, это, пожалуй, Соединенные Штаты, но и им еще далеко до победы...

Какова тактика Табачного Дракона? Самое главное, его суть, — это враг, который очень умело притворяется другом!!! Он постоянно нашептывает нам, что он нас согревает в непогоду, помогает скоротать время, улучшает вкус кофе и вина, помогает вступить в непринужденную беседу, не требуя ничего взамен. Все это он, якобы, делает искренне и бескорыстно. Но то удовольствие, которое мы получаем от табака, напоминает старый анекдот про онанизм йогов: удовольствие они получают в тот момент, когда промахиваются молотком... Так же и в нашем случае: Дракон вызывает у нас желание покурить, потом мы получаем удовольствие от того, что желание удовлетворено, и неприят-

ные симптомы исчезли... и через 50 минут все повторяется снова. В результате оказывается, что мы получаем удовольствие от того, что он оставляет нас в покое на некоторое время.

Плюсы при ближайшем рассмотрении оказываются эфемерные. Простейший анализ показывает, что из 20—30 сигарет, выкуриваемых в день, настоящее удовольствие получаешь от 2—3. Сигарета не согревает в холод. В этом легко убедиться. Вкус и обоняние курильщика притупляются. Да и беседы завязываются вовсе не при помощи сигареты. Сигарета дает некую иллюзию занятости, дает занятие рукам. Поэтому нельзя бросить курить, не придумав ничего взамен. Дракон говорит: «Закури, получишь кайф, время быстрее пройдет, автобус подойдет». Надо объяснить ему, что никакого кайфа не будет. А он вам предлагает просто — «не за фиг собачий» — потратить свои деньги и здоровье для того, чтобы доставить ему удовольствие. Не получив взамен ничего или получив обещание, что на какое-то время от тебя отстанут. Поэтому надо научиться получать удовольствие от других вещей. Самый простой и утонченный способ — получать удовольствие от того, что не взял сигарету. Придумывать для себя простые и доступные радости: вкусный чай или кофе, глоток хорошего спиртного. И настоятельно бы не рекомендовал замещать сигарету едой (пробовал вместо сигарет конфеты — ничего не получается — не горят...). Иначе рискуешь пополнить ряды клиентов магазина «Богатырь», а избиратели при встрече с тобой будут отпускать нелестные замечания по поводу «паразитирования на народном хребте».

Единственная проблема, которую действительно помогает решить Дракон, это вопрос структурирования времени. И тут Дракон безошибочно нашел наше слабое место. Структурирование времени — это основная проблема всех людей, перед которыми не стоит задача

не умереть с голода, каковых, слава богу, большинство. Это проблема как глобальная: на что тратить жизнь и при этом не умереть от скуки, так и повседневная.... Когда не выкуриваешь сигарету, понимаешь, что что-то не произошло. Надо что-то взять в руки и сунуть в рот. По крайней мере на первых порах. Лучше несъедобное. Я обошелся веточкой. У них есть вкус. Рекомендую хвойные, лиственные — горькие. Достоешь вместо сигареты веточку — ритуал исполнен.

Что мы можем противопоставить Дракону? Одной из основных идей для борьбы с Драконом может стать понимание того, что нам не надо его искоренять. Нет задачи заставить все человечество бросить курить. Достаточно заставить его уйти с нашей территории, вытеснить его с привычных мест обитания: диван, кабинет, машина... Поскольку одновременно с Драконом воюют миллионы людей, то мы можем надеяться, что «отряд не заметит потери бойца...». Вряд ли Дракон считает делом чести бороться именно с нами.

Какова может быть наша мотивация на борьбу? Все абстрактные рассуждения (разговоры в пользу бедных) хороши, пока дело не дошло до решительных шагов. Когда битва идет всерьез, все «пустое» уходит, мы должны опираться на «твердое». Давайте вспомним один из общих управленческих принципов: двигай пользой — останавливай вредом. Поэтому всякие вещи типа «если я не брошу курить, то ...» — это все не работает. Заставить себя что-то сделать можно только ясно понимаемой пользой. Поэтому, если хочешь достичь цели, сформулируй, что хорошего ты получишь в случае успеха: «пойду и перетрахую все стадо», «выиграю у Ваньки Сидорова», «выйду к народу и скажу, что бросил». Плюс должен быть ярким, эмоционально окрашенным.

Однажды, когда я еще был младшим научным сотрудником с соответствующей зарплатой, мы с коллегами подрядились на халтуру, смысл которой заключался

в том, чтобы очистить подвал здания от огромного количества строительного мусора. Мусор был негабаритный, на носилки помещался плохо, к тому же был тяжелый настолько, что руки сводило. И тогда я придумал себе цель — куплю на заработанное зонтик. Эта светлая цель и помогла закончить халтуру. Деньги были получены, зонтик куплен. Правда, потом оказалось, что он не очень-то нужен (руки заняты, все время где-то забываешь), да и стоил он гораздо меньше заработанного. Но чувство глубокого удовлетворения осталось.

Но это только начало. Вот мы решились на поступок — бросили. Дальше Дракон уговаривает нас с доброй улыбкой: «Давай снова начнем!»

Как не поддастся на его уговоры? Вот здесь уже лучше останавливать себя ясно представляемым вредом: вспоминать, что будет плохого. Но более интересно, как сделать так, чтобы было жалко потерять. Нужно наступать, имея за спиной гору. Здесь наше очищенное от никотина воображение может придумать следующий образ: каждый день — это солдат, который защищает нас от Дракона: 1 день — 1 солдат, неделя — отделение. Другое дело, что солдатики молоденькие и мало их. Чем они могут защитить? В чем их сила? Как у ребенка — в слабости. Если вы сдадитесь — они погибнут. Они же слабенькие, ваши родные, кровные. Своей слабостью они должны помогать. Но наступит день, когда их будет много, батальон. Тогда уже они смогут защищать всерьез.

В самом начале, если помните, мы договорились, что боремся не сами с собой (что глупо и пошло), а с Драконом. Мы пытаемся его отодвинуть. Краткий диалог с Драконом (каждый раз, когда хочется покурить) мы должны выигрывать. Причем Дракон каждый раз рассказывает про пользу, а мы должны раскрыть обман. Обман — путь войны, война — путь обмана. Неэтично не обманывать нашего Дракона, иначе он обманет нас.

Никто не мешает обещать Дракону, что закуришь завтра. Простенько и вполне морально.

Или еще один вариант. Представляете счетчик, например как в такси? Утром он на нуле. В течение дня каждая мысль о сигарете «выщелкивается» на этом счетчике. Но вот вы дошли до постели и уснули. А поскольку желание курить вряд ли посетит вас во сне, то к утру счетчик снова обнуляется, а с ним обнуляются и все вчерашние «хотения». И, скорее всего, сегодня он нащелкает уже значительно меньше. Правда?

К тому же общеизвестно, что лучший способ для того, чтобы отрезать себе пути к отступлению, сообщить о своем поступке широкому кругу уважаемых тобой людей. Ведь гораздо лучше, чем стыд, нас двигает ожидание похвалы.

Победить дракона

Год спустя

Вот и прошел год без единой сигареты. Для начала подведем итоги.

Хорошие новости:

- это оказалось возможным;
- основная идея (борьба не с самим собой, а с Драконом) и некоторые технические приемы оказались удачными и реально помогают;
- физиологической зависимости действительно нет;
- улучшился кровоток, а он влияет на все, на то, о чем вы подумали, тоже;
- реально возросла свобода, перестали страшить дальние перелеты и походы в кино на две серии;
- если рядом курят, даже приятно, в меру, конечно.

Плохие новости:

- добавил 15 килограммов (упирался всеми копытами, но, увы!);

— порога, который перетерпел и потом как рукой сняло, нет;

— вкус поцелуя курящей женщины резко ухудшился;

— обещанного некоторыми «энергетического взрыва», когда силы девать некуда, я не почувствовал.

Теперь можно пофилософствовать на заданную тему. Первое, о чем стоит упомянуть, — я дозрел до решения бросить курить. Организм (а он, как известно, умнее головы) уже знал, что это неизбежно, что рано или поздно бросить придется. Мучил сам факт зависимости (говорят, для Стрельцов это всегда существенно), вины перед своим здоровьем. Толчком послужили конкретные проблемы с кровообращением в ноге, но таких поводов всегда было полно, главное, что понял — пора. И все прошло без надрыва и достаточно спокойно.

Сам факт, что я помню с точностью до дня, сколько я не курю, — говорит о том, что я еще наркоман. Как в мечтах? Перетерпел пару месяцев, полгода, ну год! — и все, свободный человек, как будто никогда и не курил. Не тут-то было! Дракон все равно на стреме, стережет. Сильно стараться не будет, но при случае подгребет. Это как хроническая болезнь. Но ведь у всех нас есть (18-летним можно пропустить) то язва любимого желудка, то аллергия, то прыщи. То есть надо следить за собой и привычным усилием воли подавлять желание что-то съесть, что-то понюхать или сунуть что-то в рот. Ну, добавилась еще одна хроническая болезнь — не самая вредная и страшная.

Мой стаж курильщика — более тридцати лет, я никогда не выкуривал меньше пачки сигарет в день, доходило и до двух. Это я к тому, что про отсутствие физиологической зависимости (ломки) могу говорить вполне ответственно — главные проблемы психологические.

Через две недели после того, как я бросил курить, возобновились довольно интенсивные тренировки, три-четыре раза в неделю. Я не использовал конфеты и не

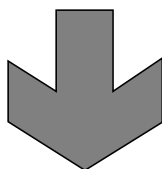
стал больше есть. Тем не менее примерно через два месяца стал набирать вес и через полгода имел +15 кг. Сейчас от четырех удалось избавиться. Получаем, кстати, реальную проблему: чтобы контролировать вес, все в один голос говорят — после 18 часов не ешь! А если еще и не курить, тогда чем заняться? Проблема! Наш ответ Дракону — зеленый чай. Мало того, что это вкусно и полезно. Это еще и красиво и представляет собой целый ритуал, специально придуманный мудрыми китайцами для того, чтобы получать удовольствие здесь и сейчас.

Теперь по технике. Образ Дракона был принят курящей общественностью благосклонно. Он дает очень хорошую психологическую позицию: ты борешься с внешним врагом, причем его злонамеренность не вызывает сомнений. И любые твои поползновения закурить или просто взять сигарету в руки — это не твои желания, а происки врага.

Хотя полной и окончательной победы не получается, время работает на нас, наши солдатики теперь уже могут постоять за себя, и теперь уже Дракон должен мотивировать нас, чтобы мы закурили, а это уже не так-то просто сделать! И можно вполне спокойно относиться к тому, что соседи курят, запах даже приятный (понятно, если не «Космос»). А мысль о том, как ты небрежно скажешь: тут у меня юбилей недавно был — год, как бросил курить. Так я продолжение рассказа написал!

Ну и теперь о самом главном: именно то, что помогло не просто бросить, а без надрыва не выкурить ни одной сигареты — твердая непоколебимая уверенность в том, что Дракон только обещает, но ничего не даст. Ну, выкуришь ты сигарету, ничего кроме тошноты и головокружения не получишь. Да, мечта осталась. Сердце щемит, так мало ли от чего у взрослого человека щемит сердце.

P.S. Очень хорошая новость. По прошествии еще примерно четырех месяцев, то есть, грубо говоря, через полтора года после того, как бросил курить, отпустило совсем. Я вспоминаю о том, что курил, не чаще раза в месяц. Теперь я больше не наркоман.



ГЛАВА 10

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

УСТОЙЧИВОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИСТЕМ

Любое существующее состояние, каким бы странным оно нам ни казалось, является устойчивым, иначе оно бы просто распалось. А это значит, что система будет сопротивляться изменениям, будет возникать «возвращающая» сила, стремящаяся все вернуть назад, в «как было». **Любые** попытки перестроить структуру, изменить график работы, систему мотивации нарушат чьи-то интересы, вызовут противодействие. Далеко не все люди будут радоваться и приветствовать произошедшие с вами изменения. Вы получили повышение по службе или бросили курить, людям нужно искать новые способы общения с вами, им тоже придется меняться. Особенно недовольны будут те, кто привык вами манипулировать.

Другая сторона медали — после выхода из равновесия ближайшая устойчивая точка может оказаться достаточно далеко и система «рассыплется». Вы хотели провести небольшие изменения, а получили разгром. Вспомним перестройку или фильм «Джентльмены удачи», где разрушение устойчивой системы взаимоотношений в банде, вопреки ожиданиям персонажа Евгения Леонова, к новому устойчивому состоянию не привело. Поэтому стоит помнить об основном принципе консер-

ватизма: «Не ремонтируйте то, что не сломалось». Не торопитесь менять что-то в структурах и отношениях, если они устоялись и в целом вас устраивают. Русская поговорка «Лучшее — враг хорошего» о том же.

Другое интересное понятие — динамическая устойчивость. Создавая управленческую структуру, мы ожидаем, что она будет выполнять именно те задачи, которые перед ней поставлены. Отклоняющих факторов всегда много: люди хотят выдвинуться, увеличить свои полномочия, всегда есть воздействие смежников и конкурентов. Ключевой вопрос — как система будет реагировать на отклонения? В устойчивых системах возникнут силы, устраняющие помехи, такие системы еще называются системами с отрицательной обратной связью. В неустойчивых системах возникают силы, уводящие систему еще дальше от заданной цели, — это системы с положительной обратной связью. Если микрофон (сотовый телефон) расположен близко к радиоприемнику, то возникновение даже небольшой помехи (треска) приведет к нарастающему вою. Это пример такой системы.

Итак, нас интересует вопрос о том, что происходит в управленческой системе после того, как ей поставлена задача: будут ли уточняться цели и методы для ее точного решения или же, прикрываясь демагогией, элементы системы начнут очередной этап борьбы за увеличение своих полномочий. Возникнет ли эффективный механизм сверки принимаемых решений с поставленной задачей и отбраковки слабых или недобросовестных решений или же отклонения будут накапливаться, нарастать, и в итоге эффект от усилий будет далек от ожидаемого?

В конце пятидесятых годов прошлого века Никита Сергеевич Хрущев привез из Америки хорошую идею — резко увеличить роль кукурузы в кормовой

базе. Никакой критике или обсуждению эта идея не подвергалась. Наоборот, каждый норовил отличиться: «Замечательная идея, Никита Сергеевич, но почему только до Урала? Давайте и в Сибири тоже!» В результате все превратилось в фарс, и при всех его несомненных заслугах, имя Хрущева очень долго связывалось с неудачной «кукурузной» кампанией. А то, что начальная идея была совсем неплоха, видно по той реальной роли, какую кукуруза играет сегодня в нашем хозяйстве.

С середины семидесятых годов управленческая система СССР уже была крайне неустойчива, все принимаемые управленческие решения искажались до неузнаваемости. Чем больше говорилось о Продовольственной программе, тем меньше было продуктов в магазинах. Шутки тех лет: *В магазине: взвешайте мне сто грамм еды, — приносите, взвешаем! Или: что будет после выполнения Продовольственной программы? — перепись оставшегося населения!* Антиалкогольную кампанию многие помнят до сих пор. Реформа школьного образования свелась к запутанной нумерации классов, а высшей школы — к появлению большого числа университетов и академий. На содержании и престиже образования, педагогических кадрах все это сказало очень слабо.

Удачными примерами, когда поставленных целей удалось достигнуть, служат регулирование уровня таможенных пошлин на иномарки и закон о рекламе. Удавалось принимать вполне взвешенные решения по этим вопросам. За счет каких механизмов формируются отрицательные обратные связи, приводящие систему к устойчивости? Публичное и продолжительное во времени обсуждение принципиальных вопросов (именно для этого и нужны депутаты), наличие противоборствующих сил, которым очень трудно просто договориться и поде-

лить сферы влияния и ресурсы, наличие независимых, в полном понимании этого слова, структур (партий, профсоюзов, СМИ) — вот что способствует устойчивости государственной управленческой системы. Пытаясь «спрямлять пути», добиваясь быстроты исполнения, выстраивая жесткие управленческие вертикали, легко добиться прямо противоположного эффекта, прийти к потере реальной управляемости, когда поставленные задачи будут неизменно искажаться. Чиновники между собой всегда договорятся. Учреждая административные методы контроля, вы просто переводите систему в режим, когда людей заботит не реальное выполнение поставленной задачи, а мысль о том, как не попасть в число виновных. Один из механизмов формирования положительных обратных связей — цензура.

А что происходит на уровне предприятия или отдела? Как создать технологию, которая будет приводить к решению именно тех задач, которые поставлены? Если вы работаете по принципу: я голова, а вы пальцы, я поручаю, а вы исполняете, если вы искренне уверены, что разбираетесь во всех нюансах лучше непосредственных исполнителей, то весьма велика вероятность, что ваша система неустойчива со всеми вытекающими последствиями и вы постоянно дивитесь тупости подчиненных. А они просто работают на отчетность, а не на результат. Вот некоторые решения, которые способствуют переводу системы в устойчивое состояние. Действительно важные решения принимает коллегиальный орган, руководители подразделений самостоятельно принимают решения, которые не могут быть отменены, если приняты в пределах полномочий, даже если они вам не нравятся. Делегируя полномочия, лучше зафиксировать те вопросы, которые данный руководитель не имеет право решать без вашего участия, а не перечислять то, что он имеет право делать самостоятельно.

* * *

За все приходится платить. Конечно, очень хочется, чтобы критика была конструктивной, а все высказывания были корректными. Добиваясь только конструктивной критики, вы добьетесь ее полного отсутствия. Культура дискуссий определяется общей культурой людей, живущих в нашей стране. Так что придется терпеть и сырые идеи, и несправедливые нападки. А если речь идет о депутатах, то и красование перед камерами, и постоянную подозрительность, а иногда и откровенное хамство. Принципиально важно следующее: должно быть проще, укрепляя сердце, отреагировать на критику, внести изменения, чем избавиться от критикующих.. Попытка избавиться от неугодных чаще всего приводит к деградации системы. Александр III любил людей упрямых и независимых. Приблизил к себе Витте, после того как он отказался прицепить второй паровоз к царскому составу, сказав: «Пусть государь ломает себе шею на других участках, а не на моем!» Николай II, его сын, держал при себе только тех, кто ему не перечил. Результаты налицо.

О ПОЛЬЗЕ РАЗНООБРАЗИЯ И УНИФИКАЦИИ

Обсудим еще один аспект устойчивости. Вы наверняка обращали внимание на то, что в одинаковых обстоятельствах разные люди ведут себя по-разному. Причем невозможно заранее рассчитать и предсказать, чья стратегия окажется более удачной. Просто люди реализуют различные, скорее всего врожденные, обусловленные свойствами характера и темперамента линии поведения. Кто-то идет напролом, кто-то осторожничает, одни люди соблюдают все правила и запреты, другие не обращают на них внимания, есть агрессивные, есть хитрые, встречаются и безумно смелые. Если

объявить людям, что через месяц будет потоп и наступит конец света, то часть людей примет на вооружение лозунг «Пей, гуляй — один раз живем», другая часть проведет время в постах и молитвах. Найдутся и третьи, которые срочно займутся обучением искусству дышать под водой.

В разное время и в разных обстоятельствах выдвигаются разные люди. Одни характеры требуются для прорыва, действий в условиях неопределенности, другие — для наращивания масштаба и планомерного захвата новых рынков. В стабильных условиях кажется, что вот же они, правильные люди, необходимые для успешной работы и процветания общества или предприятия. Но приходят времена испытаний или резко меняются правила и условия жизни, и на сцену выходят совсем другие люди, и уже они несут на себе основную тяжесть. И именно это наличие целого спектра разнообразных людей, различных типов предприятий и организаций и обеспечивает устойчивость систем при испытаниях. Люди, которые становятся героями во время войны, в мирное время часто оказываются правонарушителями, ведь у них повышенная склонность к риску.

В теории систем существует **правило избыточного разнообразия** — при обострении кризиса сохранение сложной системы тем вероятнее, чем больше накоплено в ней разнообразия. Причем решающее значение приобретают те элементы, которые на прежнем этапе существования системы были бесполезными. И наоборот — чем более система специализирована и лучше приспособлена к определенному этапу эволюции, тем меньше ее способность к переходу в следующую стадию. (Те магазины и рестораны, которые были лучшими в советское время, сейчас, как правило, оставляют тяжелое впечатление.) Поэтому и нельзя заранее предсказать, какой стиль поведения окажется более предпочтительным. А так как нет единственно правильного

способа, то должны существовать различные школы: научные, творческие, спортивные. Каждая школа культивирует определенные качества и стили. Наличие многих школ и позволяет в нужный момент ответить на вызов времени.

Избавляясь от болтунов, тунеядцев, мечтателей, не склонных к дисциплине, вы лишаете предприятие и тем более страну перспективы, ведь спокойные времена не бывают надолго, всегда найдется место черной пятнице или серому вторнику. Отсекая крайности и избавляясь от «излишеств», можно остаться без необходимого. Кроме того, наличие людей, отстаивающих крайние взгляды, позволяет всем остальным быть респектабельными и занимать взвешенную позицию. Отсутствие давления с краев делает маргиналами вполне приличных людей — все социальные ниши в коллективе должны быть заполнены. То, что понадобится в дальнейшем, должно обязательно вызревать в недрах старого. Оказалось, что люди, которые смогли принять вызов времени при развале Советского Союза, вызревали в рамках советской системы, хотя часто были там изгоями.

По-видимому, общее количество разнообразия в мире остается постоянным. Раньше было существенно больше различных типов государств, которые достаточно жестко требовали от своих подданных следования ограниченному типу поведения. Сейчас виды государств унифицируются, но они предоставляют значительно больше свободы своим согражданам в выборе типов поведения.

Вот еще замечательный пример того, как разнообразие может повышать устойчивость. Интернет был изобретен военными, перед которыми была поставлена задача создания неуничтожимой системы. Главная особенность сети — отсутствие центра и огромное число «горизонтальных» связей, позволяющих найти

обходные пути вокруг любой прорехи. Похожая идея была спонтанно реализована во время ГКЧП в августе 1991 года. Тогда деятельность сопротивления во многом состояла в предоставлении информации большому числу независимых центров, каждый из которых планировал свои акции самостоятельно, и поддержке координации между ними. Эта тактика оказалась вполне эффективной.

* * *

Есть еще одна очень глубокая идея: закон иерархических компенсаций (его связывают с именем Седова) — **рост разнообразия на верхнем уровне организации сложной системы обеспечивается ограничением разнообразия на предыдущих уровнях**, и наоборот, рост разнообразия на нижнем уровне разрушает верхние уровни.

Вот несколько примеров. Отменив разнообразие механизмов товарообмена, то есть разрешив получать товары только за деньги, человечество резко увеличило возможности торговых операций. Думаю, многие еще помнят кошмар взаимозачетов в нашей стране в конце прошлого века.

Из кирпичей простой формы параллелепипеда можно сложить здание любого вида. Насколько сложнее было бы это сделать, будь кирпичи различных размеров и форм.

Простые и ясные правила игры в футбол позволяют сотням миллионов болельщиков наслаждаться огромным разнообразием ситуаций на поле.

Унифицируя внешнюю среду, создавая однотипные правила регистрации и лицензирования предприятий, мы получаем увеличение разнообразия форм предприятий, взаимоотношений между ними. Возрастает число услуг, которые можно заказать сторонним организациям. Один из способов уменьшения разнообразия на

нижнем уровне — культурные ограничения и запреты (законы). Культурные ограничения приводят к тому, что вариантов поведения становится меньше. Чем предсказуемее и понятнее поведение партнеров, тем более сложный бизнес можно вести совместно. Ослабевание культурных ограничений приводит к разрушению экономики, вспомним перестройку и начало девяностых годов.

Вернемся к замечательному принципу пустой лодки — единые правила для всех позволяют существенно повысить результаты деятельности!

БИФУРКАЦИЯ

Существенным элементом в картине мира являются развилки: выбрав, как Иван-царевич, одно из направлений, мы во многом определяем свою дальнейшую судьбу. На современном языке развилка называется бифуркацией — раздвоением. Один тип бифуркации состоит в том, что прежний путь просто заканчивается, и мы вынуждены принимать решение, по какой из новых дорожек пойти. Например, закончилась учеба, и надо выбирать место работы. А может появиться ответвление от старого пути: вы можете свернуть, воспользовавшись возможностью, а можете и двигаться дальше старой дорогой. Вы можете принять предложение о новой работе, а можете остаться на старой, отказавшись от изменений. Стоит помнить, что когда количество ответвлений начинает нарастать, это может служить сигналом того, что старый путь скоро закончится (предприятие закроют) и решение будет принято уже без вашего участия.

Часто сильно недооценивается системность перемен после прохождения развилки. Так, молодые люди говорят: «Ну, распишемся мы, будем жить вместе — все же

остальное не изменится». А люди постарше возражают: «Да нет, **все** переменится!» Или уходящий сотрудник обещает, что постепенно доделает невыполненную работу. Но опыт показывает, что на новом месте ему будет не до того.

При приближении к точке бифуркации решения, которые при обычном состоянии не приводят к серьезным последствиям, становятся судьбоносными. **Поэтому такой интерес к людям и их поступкам в переломные моменты истории, во времена испытаний.**

Я хорошо помню момент, начиная с которого моя судьба, внешне долго оставаясь прежней, коренным образом переменилась, и я из научного работника превратился в политика. Рядовое для меня событие – очередная нестыковка с парткомом кафедры физики – заставило меня принять очень важное решение. Сначала я испугался вызова на партком, а потом испугался своего страха перед парткомом. Оставалось две возможности: ломаться или переходить от фрондерства к реальной оппозиционной деятельности. Главное: и страна, и я сам были уже подготовлены к такому выбору – шел 86-й год. Обычное маленькое событие – написание заявления о перечислении однодневного заработка в очередной фонд – превратилось в решение судьбоносное! Движение по новой траектории внешне сначала мало отличалось от движения по старой. Сначала пути расходятся слабо, но обратной дороги уже нет. Реальная зримая деятельность наступила в 89-м году, когда был создан Кировский клуб избирателей (организованный В.Б. Исаковым), потом были выборные кампании, депутатство, но все это было бы невозможно без момента истины и долгой подготовительной душевной и поисковой работы, последовавшей за ним.

Тот факт, что поначалу старая и новая траектории расходятся незначительно, можно использовать для того, чтобы минимизировать потери. Например, перевести дружеские отношения в приятельские, вовремя вернуть кредит, не идти на новые инвестиции.

А как узнать, что приближается переломная точка? Приближение нового качества проявляет себя во многих сферах (перемены носят в воздухе). Это системные изменения. Поступки, которые раньше вызывали резкую и быструю реакцию начальства или родителей, почему-то остаются без внимания или реакция на них сильно запаздывает. Время восстановления системы после отклонений резко возрастает. Вообще ход течения времени на траектории вблизи критической точки резко замедляется.

Если плавный ход событий вас не устраивает — в этом случае повышения в должности точно не будет, — попробуйте спровоцировать кризис, если точка бифуркации близко, может и сработать.

После того как точка бифуркации пройдена, траектория дальнейшего движения определена, снова вернуться к выбору невозможно. Отношения уже никогда не будут такими, как раньше, а упущенный шанс на перемены не вернется. Когда дела пошли плохо, прежнего не вернешь игрой в милосердие и справедливость. Все надо делать вовремя. Ставить лавочки во время выборов и раздавать премии во время кризиса уже поздно. После того как в стране было объявлено о перестройке, пути назад уже не было.

Поставили диагноз о необратимости — действуйте: случаи самоисцеления зубов природе неизвестны. Проворовался начальник по производству, не надо ждать, пока найдешь замену, — уволить сразу. Чем больше вы с ним возитесь, тем больше у вас неприятностей и потерянных денег.

Моей хорошей знакомой, талантливому организатору и финансисту, муж поставил ультиматум: станешь директором филиала банка – уйду. Он все равно от нее ушел, а она осталась на должности заместителя и потеряла динамику. Нормальный мужчина таких ультиматумов не ставит.

Небольшое по российским меркам предприятие сотовой связи «Уралтелеком» было куплено МТС. Топ-менеджеры не смогли смириться с переходом с первого уровня принятия решений на третий и со временем ушли. Но процесс объединения существенно тормозили — надо было увольнять сразу.

* * *

Часто чрезвычайно важно отследить, произошло или нет рождение нового качества. Реальных перемен можно достичь, только пройдя через критическую точку. **Одинаковые действия по разные стороны развилки приводят к разным результатам.**

Человек, заглянувший в бутик, может уйти, просто поглазев, а может перейти в состояние покупателя и тогда, сделав первую покупку, развязав кошелек, становится легкой добычей для последующих покупок.

Собственник предприятия становится реальным хозяином только тогда, когда он может отслеживать все финансовые потоки и добьется того, чтобы топ-менеджер не скрывал информацию.

В зависимости от вашего стиля руководства люди, работающие в организации, могут в своей деятельности ориентироваться на результат или на отчетность (подстиление соломки).

К государству можно относиться как к выразителю общенациональных интересов и тогда, естественно, платить налоги и подчиняться распоряжениям представителей власти. Можно же относиться как к неизбежно-

му злу, контакты с которым надо минимизировать. Это определяется тем, на себя или на общее благо работают правительственные чиновники, и тем, имеет ли человек, нарушающий правила, преимущество перед законопослушным гражданином.

До перехода определенной точки, что ни делай, все равно не помогает, все равно воруют, обходят законы, гребут под себя. А с какого-то момента все действия на благо, на пользу. Я думаю, что решающий показатель, по которому можно судить о наступлении нового качества, — поменялась или нет мораль. **Что люди в стране, семье или производственном коллективе считают для себя возможным, этичным, а что нет.**

Если же точка бифуркации не пройдена, то очень опасно принимать на веру декларации. Можно принять на веру то, что от представительных органов в нашей стране что-то реально зависит, и пытаться действовать «по закону». Ответ исполнительной власти будет вполне адекватным. Много бизнесменов-депутатов потеряли существенные деньги и заработали большие проблемы! Есть выборы реальные, где в жестком противостоянии решается судьба людей и происходит выбор направления развития, а есть просто утверждение уже принятого ранее решения. Внешне процессы выглядят похоже, но одинаковые действия в этих случаях имеют совершенно разный смысл и результат.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Многие решения принимаются руководителями единолично, в других случаях собираются различные варианты представительных органов: Думы, советы директоров, кредитные комитеты, ученые советы.

Представительные органы эффективны тогда, когда нужно согласовывать много различных позиций и выра-

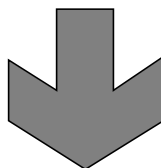
батывать компромиссное решение. Реальность позиции должна подтверждаться наличием ресурсов: финансовых потоков, депутатских мест, административных полномочий. Если финансирование вуза идет целиком из бюджета, то ректору, по большому счету, ни попечительский, ни ученый совет не нужны — нужно просто установить хорошие рабочие отношения с министерством. Если же он хочет привлечь дополнительные деньги, то должен создать попечительский совет, обладающий реальными полномочиями.

Нужны представительные органы и для вынесения максимально объективных решений, и для противостояния внешнему давлению. Для их нормальной работы должно присутствовать не меньше трех различных центров влияния, которые не упустят случая продемонстрировать все недостатки предложений конкурентов. Да, работают такие органы медленно, но лучше медленно двигаться в правильном направлении, чем быстро неизвестно куда.

Представительные органы значительно повышают уровень доверия к принятым решениям. Одна из причин эпидемии убийств в России — перекося в сторону единоличного способа принятия решений. От одного человека слишком много зависит. Если есть работающая формальная технология, то человека устранять не имеет смысла.

В «героические» 90-е годы, когда учетная ставка была 205 процентов, банки выдавали кредиты на срок не более трех месяцев. ЦСП выдавал кредиты под 30, а потом под 70 процентов годовых сроком на год. Понятно, что желающих было много. Если бы решение принимал один человек, то он до сегодняшних дней просто не дожил бы. Решение готовили эксперты и выносили его на коллегию Центра, которая принимала предварительное решение о выдаче креди-

та. В коллегия входили люди, представляющие разные интересы, были банкиры, из двух разных банков, представители ведомств, общественных организаций и предпринимателей – действительно вырабатывалось объективное мнение. Окончательное решение принимало правительство Свердловской области. Люди никогда не обижались на отрицательное решение коллегии. Они обижались на отрицательное замечание эксперта, считая, что эксперт может быть необъективен.



ГЛАВА 11

НЕКОТОРЫЕ МЕХАНИЗМЫ

МЫ ВЫБИРАЕМ, НАС ВЫБИРАЮТ...

Отбор есть всегда, хотим мы этого или нет. Из студентов, пришедших на практику, на фирме осталось только несколько человек, в сборную команду страны по футболу вошли именно эти спортсмены, начальниками отделов стали отнюдь не все из тех, кто стоял у истоков, уж не говоря про то, что как-то «отобрались» супруга, квартира, место работы. «Судьбоносность» отдельных событий понятна: наверное, моя жизнь сложилась бы во многом иначе, если бы после первого курса я смог попасть в элитный стройотряд или если бы меня «прокатили» на выборах в областной Совет народных депутатов в 90-м году. Важнее понять, что хотим мы этого или нет, но мы создаем механизм отбора, и дальше он начинает действовать самостоятельно, выдавая результаты по своей внутренней логике. И именно он во многом определяет судьбу организации, да и нашу собственную. Ведь из огромного числа возможностей, которые дарит нам окружающий мир, мы каким-то образом отбираем свои.

Важность механизмов отбора невозможно переоценить. Так, маленькая Финляндия вышла на передовые позиции в мире по наукоемкой продукции за счет продуманной системы отбора проектов, получающих под-

держку государства. Центральная идея — отбор проектов производят международные экспертные комиссии, которые, в свою очередь, формируются по правилам, неподвластным национальной бюрократии. Целый ряд наших холдингов имеют внутреннее казначейство, где заявки на финансирование от собственных подразделений и дочек на равных конкурируют с внешними заявками на инвестиции. А вот другой, очень российский пример.

В 1989 году проходили первые выборы народных депутатов Советского Союза. Я входил в предвыборный штаб кандидата в депутаты по Кировскому району, а мой хороший знакомый и соратник возглавлял штаб кандидата в депутаты от всей области. Мы принимали для работы всех желающих без разбора (отбора). Сергей, боясь провокаций, отсеивал всех, кто по каким-то причинам штабу не нравился. Я никогда больше не видел такого количества сумасшедших в одном месте!

Во времена Л.И. Брежнева была введена и, к сожалению, во многих органах власти сохранилась до сегодняшнего дня система согласования постановлений. Это тоже отбор, отбор тех постановлений, которые будут приняты. Смысл системы согласований в том, что, не получив положенное число подписей, вы не можете вынести вопрос на обсуждение. Она отсеивает все нетривиальное, все, что нарушает сложившуюся расстановку сил, нарушает хоть чьи-нибудь интересы.

Именно механизмы отбора сформируют облик вашей компании. Если ваш стиль — ориентация на клиента, то следует предъявить механизм, который позволит оставлять только доброжелательных, выдержанных сотрудников. Если вы провозглашаете, что у вас научная органи-

зация, то объясните, как происходит отбор самых талантливых.

По тому, как организован процесс отбора в организацию, каким образом происходит внутри нее карьерный рост, можно понять, что это за организация, ее реальные цели и реальные, не на показ, порядки. Так, если мы знаем, что кандидатуры региональных руководителей партии утверждаются в администрации Президента РФ, то было бы странно ожидать от таких руководителей критического анализа проводимой политики или самостоятельных инициатив. Если на фирме работают в основном родственники, то она так и останется небольшим, уютным, семейным предприятием.

Для достижения амбициозных задач нужна элита, гвардия. Формирование элит — одна из основных задач, как в государстве, так и в любой крупной организации. Как сделать так, чтобы на ключевых должностях находились самые лучшие. Чтобы министрами, губернаторами, руководителями направлений становились самые подготовленные.

Главную идею легко понять на примере народного любимца — футбола. Ведь там все происходит на виду, под пристальными взглядами миллионов болельщиков. Высшая футбольная лига должна содержать команды более сильные, чем команды первой лиги. Те, в свою очередь, должны быть сильнее команд второй лиги. Много чемпионатов Союза и России прошли на наших глазах, много было разных «формул» чемпионатов. Поэтому мы хорошо знаем правильный путь. Команда, занявшая первое место в первой лиге, **автоматически**, без всяких условий, должна перейти в высшую лигу. Соответственно, последняя команда высшей лиги **автоматически** ее покидает. Любые осложнения, стыковые матчи, переигровки, любое вмешательство «мудрых» внешних сил качество отбора неизменно ухудшает.

Самый плохой вариант — члены высшей лиги сами решают, кто ее покинет и кто из первой лиги попадет в высшую. Именно к этому способу всегда стремится руководитель организации — он позволяет ему удержаться у власти. Поэтому так трудно ему противостоять. Но именно он приводит к вырождению организации. Это произошло сегодня в большинстве спортивных федераций страны, обществах охраны природы. Так, к сожалению, обстояли дела в многочисленных партиях, родившихся в России в конце прошлого века.

Губернаторы, вне всякого сомнения, элита России. Принцип их выборности худо-бедно соответствовал принципам отбора элит. Конечно, конкуренция в регионах никогда не была добросовестной. Но именно в этом направлении и следовало двигаться. Путинский принцип назначения губернаторов на спортивном языке звучит следующим образом: чемпион этого года единолично определяет, кто высшую лигу покинет, а кто из первой перейдет в высшую. Долгосрочные последствия предсказать нетрудно.

Отсутствие понятных, по возможности формальных, механизмов отбора, зависимость от одобрения «старших товарищей» всегда создает напряженность в организации, отчуждение «старичков» и новичков. В период моей работы в УПИ часто повторяемый вопрос старичков «что он сделал для кафедры?», понимаемый как «да кто он такой?», делил коллектив на две части: тех, кто имел право его задавать, и тех, кто нет.

Теперь посмотрим на способы отбора. Мне кажется забавным и поучительным посмотреть на них с такой стороны. Выделим два класса по названиям популярных телепередач: «Последний герой» и «Народный артист». В первом случае выбирается человек для отсева — ты слабое звено, прощай! То есть команда или ведущий (или разные комбинации) определяет, кто по-

кинет коллектив. В конце концов, остается один победитель. Во втором случае определяются сильнейшие, а выбывает тот, кто набрал наименьшее число голосов. И так продолжается, пока опять не останется один, лучший.

В первом случае главное — не высовываться. Побеждает тот, кто сумеет остаться в тени, вовремя отвести взгляд, не принять вызов. Любое проявление инициативы, самобытность будут наказаны. Либо ты вызовешь раздражение, или в тебе увидят опасного конкурента. Нужно терпеть и ждать, и быть готовым к финалу, когда все равно придется «выстрелить». Здесь самое страшное — это фальстарт.

Во втором случае проигрывают безынициативные, боящиеся рискнуть. После отбора на одном из этапов конкурса абсолютно все выбывшие подошли ко мне (я был членом жюри) и спросили: «Что я сделал не так?» Они действительно не совершили ошибок, просто не смогли выделиться.

Нам приходится бывать в обеих ситуациях. В крупных, бюрократизированных конторах никакие заслуги не перечеркнут небольшого промаха — «Последний герой». Жизнь часто ставит нас в позицию «Народный артист»: надо обратить на себя внимание в условиях ограниченного времени — на танцах, при визите начальства. Борис Немцов стал губернатором, потому что он был единственным человеком из Нижегородской области соответствующего уровня, которого знал Борис Ельцин.

Нужно всегда точно знать, в какой из этих ситуаций вы находитесь, и действовать соответствующе. Нужно отслеживать, какие, вольно или нет, установлены правила игры у вас на фирме. Самый простой и очень действенный способ — посмотреть на аппаратное совещание по понедельникам.

Вот еще одна полезная деталь. Стоит вам тем или иным способом выделиться: стать руководителем, выступить по телевидению, быть какое-то время на слуху, как у вас обязательно появятся недоброжелатели. Если вы идеальный человек, как говорили в советское время, кристально чистый, то число людей, которые вас недолюбливают, составляет примерно 10 процентов от тех, кто о вас слышал. Для большинства людей эта цифра выше (можете сами оценить, какой процент недоброжелателей у президента и губернатора). Отсюда следует два вывода. К этому надо быть готовым. Такова цена. Это довольно неприятно, когда сталкиваешься первый раз. Но и иммунитет вырабатывается довольно быстро. И второе. Если число таких людей меньше 10 процентов, то вас просто не заметили, вы еще ничего серьезного не сделали. А вот появление дурацких слухов о вас — чаще всего признак популярности.

* * *

Приведу несколько интересных способов отбора. Формально демократичный и действенный способ отбора: дорогие магазины, дорогие виды спорта. Никто не запрещает участвовать и посещать, но будут только люди одного круга или суперпрофессионалы. Раньше отсеку служили сложные танцы, которые можно было выучить только за несколько лет.

Быстрый и дешевый способ отсеять сумасшедших — ввести небольшой стартовый взнос или брать только тех, у кого есть водительские права.

Люди обычно уклоняются от ответа на вопросы, какие элементы вам понравились больше и меньше всего. Отбор через ранжирование делает это более естественно. Нужно попросить все тексты (составные части тренинга, участников конкурса) расставить по степени предпочтения. И вы получите объективную картину.

ПРИРОДА ПРАВА

Право закрепляет то, что уже существует, но не создает новой расстановки сил. В середине девяностых годов на дискуссиях часто можно было услышать, что вот нет закона на этот случай или эту тему — примем закон, и все наладится. Причем содержание предполагаемого закона никогда не обсуждалось. Сам факт существования закона казался гарантом наступления порядка. Действительно ли закон и вообще право в состоянии изменить ситуацию? Приняли закон или, что проще, указ, и все поменялось — и последние стали первыми, кто был никем, тот стал всем? Что было сначала, что было основой: Октябрьский переворот или декреты? Не пришлось ли потом штыками доказывать, что декреты действуют.

Закон действует только тогда, когда он признается законно принятым и справедливым большинством населения страны. Типичный пример — ограничение скорости движения автомобилей 90 км в час (магистралей существуют только западнее Москвы), большинство водителей не считают это справедливым и не собираются выполнять.

Во время стажировки сотрудников Центра содействия предпринимательству в министерстве экономики Баден-Вюртемберга мы получили еще один замечательный пример. По законодательству земли (субъекта федерации Германии), все подарки, полученные сотрудниками министерства, должны продаваться на аукционе. Сотрудники министерства такой порядок не считали справедливым, но они же немцы. Что в итоге? Объявление об аукционе вывешивалось за полчаса до начала у столовой министерства, куда посторонние люди попасть не могли. В результате подарки за минимальную цену покупали те, кому они были преподнесены.

Почему авторитарные режимы так легко соглашаются играть в демократию, соглашаются на проведение выборов? Потому что чисто правовые нормы не меняют радикально суть режима, а организовать победу на выборах для реального правителя легче, чем предотвратить переворот. Легко догадаться, что в нашей стране выборы президента последних лет были, по существу, утверждением уже принятого решения.

Лидеры смело используют неурегулированные законом зоны. Они сами участвуют в создании нового, и уже потом оно будет закреплено в праве. Не создав новой реальности, не заложив новые механизмы, применив для решения проблемы чисто правовые методы, приходим к обратному эффекту. Мы просто усиливаем текущие тенденции. Во всех переменных выигрывает сильнейший — деньги к деньгам, а полномочия к полномочиям. Принятие закона о госзакупках, сделавшего обязательным проведение тендеров, не уменьшил объем «откатов», просто изменил их механизмы. Ни реформа среднего образования, ни административная реформа не изменили ситуации, потому что не изменили реальную расстановку сил, не привели к перераспределению денежных потоков.

На каждом предприятии существует свое право, свои писанные и неписанные законы, свои правила внесения изменений. Вы можете легко проверить, что простое написание новых должностных инструкций приведет только к чисто декоративным изменениям.

Если ваш партнер подписал договор не глядя, а потом выяснится, что в нем есть пункты, его не устраивающие и во время переговоров не обсуждавшиеся, то не стоит особенно рассчитывать на них в случае возникновения конфликта. Партнер обязательно найдет способ отыграться (конечно, если именно на этом и не строится весь ваш бизнес).

* * *

В нашей стране право играет во многом декоративный характер. У нас распространен другой способ регулирования — жить по справедливости, или, что то же самое, по понятиям. Он подразумевает наличие авторитетных людей, которые являются последней инстанцией.

Вот несколько признаков глубоко не правового характера нашего государства:

— приняты новые правила дорожного движения. Все как положено: три чтения в Государственной Думе, утверждение в Совете Федерации, подпись Президента РФ. А потом милицейский генерал выступает по ТВ и говорит: «Водители еще не готовы к новым правилам, нет детских сидений, не привыкли включать свет за городом и т.д. **Мы приняли решение** пока правила в действие не вводить». И общественное мнение в восторге — какие хорошие люди, понятливые;

— передача «Запретная зона». На глазах у всей страны из машины похищаются документы. Страна в экстазе. Даже речи нет об ответственности за кражу;

— известный всей стране артист, вспоминая свою службу в армии, с удовольствием рассказывает на страницах журнала, как ходил в самоволку к жене и сыну. В США его карьере пришел бы конец;

— Леонид Ильич Брежнев публично вспоминал, как в детстве они воровали арбузы.

*Существует путаница (скорее всего, намеренная) по вопросу о том, что такое гражданское общество. Гражданское общество – это наличие большого числа людей и организаций, **добровольно и за собственный счет** (время, деньги), не спрашивая разрешения властей, делающих то, что именно они считают нужным для развития и процветания своей страны, города, сообщества. Частный телевизион-*

*ный канал – элемент гражданского общества, общественные организации, которые дают предложения, как делить **государственные** деньги, – нет.*

В чем надежды на изменение отношения к праву в нашей стране? Боюсь, что сверху ситуацию не исправить — находящимся у власти право не нужно, они и так всегда правы. Думаю, в том, что система не замкнута, больше нет «железного занавеса», и мы все больше интегрируемся в мировое сообщество.

ДЕЗОРГАНИЗАЦИЯ

Еще одно из «коллекции» моих неприятных воспоминаний: я остановил автомобиль, чтобы пропустить молодую женщину с ребенком, переходящую дорогу в неположенном месте. Она оценила мою галантность, улыбнулась. Чувствуя себя героем, я слышу визг тормозов: по правому ряду выскакивает девятка. К счастью, обошлось ушибами и царапинами, но настроение было испорчено надолго.

Ситуация, когда непонятно, кто прав кто виноват, или с равными основаниями можно считать, что виноваты все или никто, возникает не так уж и редко. Она называется дезорганизация и для правильного управления является катастрофой. В таких ситуациях человек, нарушивший все мыслимые правила и законы, легко найдет оправдание: ведь он поступал по справедливости. Люди, нарушающие закон, становятся благодетелями.

Механизм возникновения этого состояния можно наблюдать в час пик при проезде перекрестков. Вот водитель въехал на занятый перекресток на зеленый свет, в надежде, что пробка успеет продвинуться до смены сигнала светофора. Водитель с поперечной улицы, возмущенный тем, что ему не дали проехать на зеленый

сигнал, пытается проскочить на желтый свет, лавируя между машинами. Все, перекресток встал. Теперь все, кто пытается соблюдать правила, оказываются в глупой роли и всем мешают, а умельцы,двигающиеся «поперек правил», оказываются спасателями.

Первую причину возникновения дезорганизации можно назвать **хотели как лучше**. Неистребимо в наших людях стремление к рационализаторству, желание все улучшить, усиленное неуважением к руководителям всех рангов. Сверхинициативные работники, которые лучше собственника знают, что нужно предприятию, гораздо страшнее неумелых или ленивых сотрудников.

В стране существует давняя традиция «прогрессивных, правильных» законов, существующих для красоты, для демонстрации себе и другим, что мы не хуже, восходящая к Петру Первому. Жизнь, которая не в состоянии соответствовать «правильным» законам, течет сама по себе.

Прекрасный пример — Указ № 1 Бориса Ельцина. В нем провозглашалось, что народное образование — главная забота государства, что эта отрасль будет образцово финансироваться и зарплата работающих там людей будет соответствовать зарплате в промышленности. Люди, писавшие Указ, хотели сделать приятное учителям и были искренне удивлены и возмущены, когда «неблагодарные» учителя всерьез начали требовать повышения зарплаты.

В Баден-Бадене русский таксист с гордостью рассказывал: «Эти тупые немцы не могут сами розетку в доме заменить или машину отремонтировать. Я пошел, купил розетку и поставил!» А то, что если через десять лет розетка загорится, то немцы найдут виновника, и это одна из основ системы, он не думает! Мы прерываем линию ответственности, плодим безответственность.

К дезорганизации приводит появление фаворитов, людей, имеющих реальное влияние, но не занимающих «уставные» должности. Эти люди обычно действуют вне рамок официальных процедур и не несут никакой ответственности. На эту роль часто претендуют советники или руководители службы безопасности.

Другая причина — **искаженная система поощрения и наказания**. Часто хорошего работника никто не знает и не ценит. Тогда для повышения авторитета (и доходов) начинают создавать искусственные барьеры или неясные правила, позволяющие произвольную трактовку. И тогда нам приходится идти на поклон и «демонстрировать уважение». Чем строже законы и чем больше правил, тем легче потом получать выгоду от того, что разрешаешь эти правила обходить.

Макиавелли советовал государю: для того чтобы собрать больше денег, нужно, издав указ о запрете, создать видимость, что его соблюдать не нужно. Когда нарушения войдут в привычку, тогда и надо начинать штрафовать. Наши работники ГАИ замечательно усвоили заветы первого политолога мира.

А можно не штрафовать, просто знать, что все «на крючке», что в нужный момент можно доказать вину любого. Правда, здесь появляется существенное осложнение — возникают проблемы с уходом. Те, что придут следом, смогут обвинить вас во всех грехах. Поэтому приходится держаться до конца или передавать власть не самым подготовленным.

Обязательность пролетарского происхождения при большевиках или арийской чистоты при национал-социалистах в Германии привела к тому, что абсолютно все вынуждены были скрывать часть своей биографии. Ведь даже вожди – Ленин, Сталин и Гитлер были по этим критериям далеко не идеальны. Все становились виноватыми.

Третья причина — отсутствие управляющего воздействия, недоверие друг к другу

В чем опасность дезорганизации? Самым небезопасным местом становится специально предназначенный для повышения безопасности пешеходный переход. Люди, нарушающие закон, те, кто не платит налоги, кто ездит под «кирпич», оказываются в более выгодном положении, чем законопослушные граждане.

Главное — это резкое снижение добротности управления: сотрудники озабочены не обеспечением результата, а тем, как не попасть в число виновных, не попасть под очередную кампанию. Система настраивается на выполнение латентных (скрытых) целей в ущерб официальным. Стоит вспомнить и замечательную фразу Сергея Кириенко: «Главная проблема воровства — его низкая рентабельность».

Возврат к управляемости от дезорганизации происходит путем силового, внеправового внешнего воздействия. Дезорганизацию, как и ремонт, нельзя закончить — можно только остановить. Это как на стадионе: один человек встал — ему лучше видно. Следуя его примеру, встали все остальные — видно плохо, да еще и все стоят, вместо того чтобы спокойно сидеть. Нужны усилия власти, чтобы вернуть ситуацию в нормальное состояние. Собственно, для этого и существует государство!

Возвращаясь к примеру с перекрестком, вспомним, как действует опытный инспектор ГАИ. Он берет управление на себя, наказывает первого попавшегося водителя, не обращая внимание на светофоры, устанавливает очередность проезда исключительно по собственным соображениям, когда ситуация выправляется, возвращает прежний «светофорный» порядок управления.

О РОЛИ КУЛЬТУРЫ **(нелинейный подход)**

В условиях стремительных перемен, которые мы переживаем, многие процессы становятся нагляднее, и понимание общих закономерностей становится все более актуальным и практически полезным. Много интересных идей и понятий пришло вместе с новым направлением в науке: синергетика — наука о самоорганизации в неравновесных системах. Все, что делает человек: строит, пишет, упорядочивает, — глубоко «противоестественно», антиэнтропийно. Естественно — это когда поля зарастают сорняками, здания разрушаются, города заносит песком. Все человеческие творения и человеческое общество — системы неравновесные, наше тело приходит в равновесие с окружающей средой только после смерти. Мы — системы устойчивые, человека хватает на десятилетия, человечество «прощетает» уже несколько тысяч лет.

Самое интересное — это механизм поддержания устойчивости. Человечество должно периодически переходить на более высокую ступень неравновесности, создавая все более и более искусственную среду обитания, все дальше уходя от «естественного» состояния. Это как езда на велосипеде — останавливаться нельзя. На каждом уровне имеется внутренний механизм поддержания неравновесности (порядка), который называется культура. Переход связан с преодолением кризиса, в который человечество само загоняет себя, оказываясь на грани исчезновения.

Для того чтобы такой переход стал возможным, ростки нового обязательно должны присутствовать в уже существующей структуре — должно быть накоплено избыточное многообразие. Должен быть подготовлен новый антиэнтропийный механизм. Речь идет

обо всех аспектах культуры — должны иметься и новые материалы и технологии, и новые гуманитарные идеи: новая мораль. В процессе перехода повышается производительность труда, резко уменьшается нагрузка на окружающую среду, происходит усложнение организационных структур общества и повышение общественного интеллекта. Каждый такой переход сопровождается резким ростом численности населения планеты.

Вот несколько примеров роли культуры.

В начале двадцатого века российское правительство отчетливо осознавало необходимость введения основ парламентской демократии. Ведь на примере ряда стран было видно, что наличие ответственного парламента резко подымает экономику и ускоряет развитие. Пришлось несколько раз менять состав и правила формирования Государственной Думы. Депутаты не желали заниматься действительно необходимыми для страны вопросами, превращали заседания в митинг. Не хватило общей культуры, умения, ответственности.

В европейских городах нет понятия главной и второстепенной дороги, перекрестки проезжают по очереди, причем зазевавшегося водителя принято подождать. Это позволяет обходиться без силового продавливания через нерегулируемый перекресток, принятого у нас. Вряд ли мы готовы к введению такого правила.

Простое умение не лезть без очереди сильно увеличивает пропускную способность перекрестка.

У иностранных фирм, работающих в России, довольно быстро падает уровень обслуживания, и они приобретают черты, присущие российскому бизнесу.

Достигнутый уровень культуры защищается законами и моралью.

Мораль очень сильный регулятор. В начале девяностых годов и начальник областного финуправления, и председатель правительства области в мае ездили сажать на своем огороде картошку. Спрашиваю: Валерий Георгиевич, ну в чем необходимость? Он говорит: привычка, а главное, мне маме и соседям не объяснить, что не надо сажать.

В начале девяностых годов возникла иллюзия возможности отказа от моральных регуляторов, появились группировки, которые даже среди воров считались беспредельщиками, нарушающие неписанные правила преступного мира. Большинство из них оказались на кладбище. Поведение водителей на дорогах определяется не только правилами дорожного движения, ведь очень легко спровоцировать ДТП и оказаться в нем правым. Без принципа «водители должны доверять друг другу» — вождение в городах невозможно. Поэтому так болезненно воспринималась эпидемия подстроенных аварий в девяностых годах.

Сравнивая двадцать лет «перестройки» в нашей стране и темпы восстановления стран, проигравших вторую мировую войну, можно понять, что есть весьма существенные отличия. Такие нематериальные вещи, как отсутствие покаяния, определяют глубокое отставание России от стран Запада: выводы не сделаны, урок не выучен — будем двигаться по кругу. Зримым символом отсутствия перелома является непохороненный Ленин. В Германии и Японии подошли к осознанию произошедшего совсем по-другому. Здесь и запрет на профессии, и тюремный срок за **отрицание факта** холокоста. После войны немцы первое, что стали делать, — восстанавливать разрушенные памятники культуры. В ГДР было принято решение: никаких коммуналок, только отдельные квартиры. Именно отношение к

государству как к внешней враждебной силе, следование принципу «если нельзя, но очень хочется — то можно» — заставляет нас закреплять отсталые общественные технологии.

Состояние культуры позволяет все большему числу людей жить, не мешая или помогая друг другу. Переход к сельскому хозяйству стал возможен только тогда, когда установились правила взаимоотношений между племенами, занятыми обработкой земли или выращиванием скота, и племенами, их охранявшими. Понятие «свой» стало распространяться уже на сообщества, состоящие из тысяч человек. Города и возникли только после того, как появились письменность и основы права, были установлены новые правила общежития для сотен тысяч человек. Промышленность возникла тогда, когда появились идеи гуманизма, демократии, равенства, международного и индивидуального права.

Современный период характерен удивительными для предыдущих поколений идеями — резкой гуманизацией отношений к животным (рост количества вегетарианцев, отказ от шуб из натурального меха), помешательством на экологии — все это вовсе не причуды капризных дамочек. Для развития экономики огромное значение приобрела защита интеллектуальных прав. Отсюда же навязчивая тема прав человека, отношение к инвалидам. Укоренились представления о том, что война не доблесть. Стало немодно изображать из себя «крутых».

Направление вектора видимой нам истории в том, чтобы объединить всех живущих людей в одно сообщество, постепенное стирание вражды. Происходит непрерывное увеличение тех, кого мы считаем своими. Свой — это тот, кому я должен помогать и он мне поможет. Помогая ему, я улучшаю и свою жизнь тоже. От своей общины — к княжеству, состоящему из крестьян и их «крыши», к городам, национальным государствам. По-

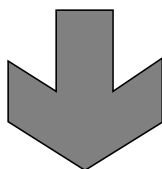
видимому, мы как раз являемся свидетелями того, как происходит сближение, взаимное проникновение цивилизаций, христианской, мусульманской, буддистской. Об этом же, по-видимому, говорит мода, возникшая среди известных людей в Америке, брать приемных детей различных рас и обязательное участие в рекламных роликах персонажей со всех континентов. Тогда роль мировых лидеров и героев как раз определяется тем, какой участок они прошли на этом пути. Становится понятней, почему Александр Македонский, Чингисхан и Наполеон — герои. Тогда проясняется роль и значение Михаила Горбачева — да, на национальном уровне это провал, но на общечеловеческом уровне — успех.

* * *

Эти идеи применимы и на уровне организаций. Чем более продвинуто предприятие, чем сильнее оно отличается от среднего уровня, тем выше требования к корпоративной культуре, к тому, какие идеи и ограничения являются на вашем предприятии общепринятыми, само собой разумеющимися. Сюда включаются как современные технологии, так и уровень взаимоотношений и координации между сотрудниками, то, насколько разные люди и подразделения могут доверять друг другу. Новые люди, которых вы принимаете на работу, по своему уровню культуры должны соответствовать минимуму для вашей организации. Многие управленческие технологии возникли только в наше время, потому что они требуют не только современных средств связи и контроля, но и определенного уровня интеллекта и морали сотрудников. Многие вещи поэтому нельзя напрямую перенимать из других стран и территорий.

Для того чтобы превратиться в сложноорганизованное современное предприятие, нужно пройти через ряд кризисов роста, каждый преодоленный кризис — это

новый уровень организации и численности. Самые продуктивные — это внутренние кризисы, порожденные развитием самой системы. Так, обычно преодолеть кризис роста нового предприятия можно, только отказавшись от «семейно-дружеских» отношений, переходя на формализованный стиль взаимоотношений с сотрудниками, четко отделив администрацию и работников и приняв на себя готовность в случае необходимости уволить любого сотрудника без исключения.



ГЛАВА 12

ЖИЗНЕННАЯ ФИЛОСОФИЯ

ПРОВЕРКА НА ДОРОГАХ ЖИЗНИ

Как часто мы мучаемся выбором или раздумьями: а правильно ли поступил. Сменить место работы, выступить или нет, дать отпор или промолчать, уволить или нет работника. Как не вспомнить школьный задачник с правильными ответами в конце. Жизнь тем и замечательна, что нет единственно правильных решений, но выделить признаки удачных поступков можно.

Первый признак следующий: **правильное решение основной проблемы обязательно еще и распутывает дополнительные узелки**. Вы собирались решить какую-то одну задачу, а кроме этого с удовольствием обнаружили, что отпало еще несколько проблем рядом. Верно и обратное — если решение одной задачи приводит к затягиванию новых узлов, создает дополнительные проблемы, то это только иллюзия решения. Вот несколько примеров.

Освоив правильную посадку в автомобиле, с правильным расположением рук на руле, вы не только будете меньше уставать и увереннее управлять, но одновременно вы обнаружите, что переключатели для поворота и для включения дворников легко и удобно расположились под пальцами.

Во время моей работы в областной Думе было принято решение о введении электронной системы документооборота. Она разрабатывалась для того, чтобы формализовать процесс подготовки заседания Думы и избавиться от огромного количества бумаг: каждому депутату необходимо выдать экземпляр каждого документа. Большинство законопроектов рассматривают только члены соответствующего комитета, но отсутствие его у депутатов, членов других комитетов, может служить основанием для отклонения законопроекта. Оказалось, что электронный документооборот, кроме этой, решает еще целый ряд проблем.

Это взаимоотношения с правительством области, для которого регламент Думы не самый важный документ, которое часто присылает неполный набор документов или делает это не в срок. Естественно, спорить с правительством очень трудно. А здесь компьютер. Он проверяет формальный перечень документов, даты и отказывает ставить вопрос в повестку дня. И не на кого обижаться, потому что не депутаты плохие и политически неправильную позицию заняли, а есть программа, которая просто не может включить в повестку заседания вопрос с неполным комплектом документов.

Кроме того, можно значительно продвинуться в вопросах открытости власти. Сформированный и утвержденный проект повестки заседания областной Думы вместе с законопроектами и проектами постановлений легко могут быть размещены на сайте законодательного собрания и доступны всем желающим. Увеличивается доверие к законодательному органу. Ставилась одна задача, а правильное решение позволяет решить дополнительно несколько других.

Второй признак. Часто в результате принятия решения возникает развилка: девушка может сказать «да» или «нет», цена купленных акций может упасть или вырасти. **При правильном решении вы должны быть готовы к любым вариантам развития событий.** Если вы не готовы услышать «нет», не спрашивайте. Если рискуете, то в случае удачи выигрыш должен значительно превышать потери при проигрыше, а сам проигрыш не должен быть катастрофой. Нельзя ловить пескаррей на золотой крючок.

Если вы никак не можете определиться с сотрудником, предложите ему ответственное задание. Он его выполнит, отлично — у вас есть хороший работник. Если не выполнил, тоже хорошо, вы с ним расстанетесь, и на его место будет найден другой. Оба варианта вас устраивают. Если вы очень не хотите, боитесь одного из вариантов — вы пока еще не нашли правильного решения.

Третий признак — это изменение вашего авторитета. Вам объявили выговор, а сотрудники стали относиться к вам лучше. Или вас наградили, выделили, а ваш авторитет у окружающих заметно упал. Пусть не сразу, но люди обязательно отреагируют на все ваши значимые поступки. Только через год после того, как я принял решение не вступать в «Единую Россию», я узнал реакцию моих соратников (я был председателем политсовета областной организации «Единства»). К моему изумлению, выяснилось, что мой авторитет вырос. Признак — безошибочный, но работает только задним числом. Не стоит пытаться предугадать реакцию окружающих, слишком велика вероятность ошибки. Для себя я понял, что не в состоянии заранее точно угадать реакцию даже близких людей.

Борис Николаевич Ельцин выступил в канун нового, 2000 года с сенсационным заявлением: «Я ухожу». Смелый ход, с не очень хорошо просчитываемыми по-

следствиями. Довольно быстро стало понятно: отношение к Борису Николаевичу улучшилось, значит, решение было правильным.

Как найти правильное решение? Его нужно разглядеть, рассматривая ситуацию, как картину — с разных сторон. Не как в шахматах, просчитывая варианты, а просто разглядывая проблему. В какой-то момент решение всплывает, как элемент мозаики. Он встал на свое место, а все остальное тоже встало на свое место. Часто к прозрению приводит внешний толчок — звонок, случайная фраза, фильм. Начинать действовать стоит только после того, как вы увидели, разглядели победу.

* * *

Поставим вопрос более широко: есть ли признаки, указывающие на то, что мы идем по жизни своим путем, предназначенным (подходящим) именно нам, а не уныло плетемся по чужим дорогам.

Понятными и легко проверяемыми признаками являются хорошее настроение и душевное равновесие. Душевное равновесие можно измерить следующим простым способом: как вы реагируете на других участников движения во время вождения автомобиля. Вы быстро и привычно выходите из себя и начинаете искренне считать, что кругом за рулем «тормоза» и самоубийцы. Или вы легко и непринужденно можете пропустить машину из другого ряда.

Несколько лет назад я, по заданию крупной фирмы, проводил ряд тренингов в ее филиалах по всей стране. На фоне благоприятных откликов вдруг пришло сообщение из Уфы о том, что они недовольны тренингом. Мое настроение резко ухудшилось, я легко нашел несколько убедительных причин, почему там тренинг прошел хуже, чем в других горо-

дах: очень большая группа, отсутствие первых лиц, неточно подобранный профессиональный состав участников. Тем не менее через пару недель я принял решение значительно перестроить курс. Как только «урок» был выучен, правильные выводы сделаны, так сразу все переживания и неприязнь к людям, написавшим отзывы, прошли, вернулось хорошее настроение.

Более широким индикатором является принятие этого мира, умение радоваться жизни, умение жить «здесь и сейчас». Мне нравится этот мир. Мне тяжело смотреть на постные лица людей, рассуждающих о том, что «настоящая» жизнь нас ожидает за пределами этого мира.

Несомненный признак правильного пути — вам везет. Все получается само собой. Вовремя появляются нужные люди, деньги, предложения. Когда я принял решение писать книгу, встал вопрос, а на что жить. Пришли люди и сказали: мы хотим предложить тебе работу, никаких эксклюзивных прав, ты, пожалуйста, не отказывайся. Когда работа застопорилась, появилось предложение от редактора хорошего нового журнала писать статьи, появилась более близкая мотивация. И я понял, что действительно писать надо.

Очень важный индикатор — дети. Очень многое о людях можно понять по детям, которые растут в их семье. Ведь дети еще не научились выглядеть в соответствии с ожиданиями общества. Как они выглядят, благополучны ли, не мстят ли родителям разными способами (строгая жизнь вопреки вашим планам или ставя вас в глупое положение), раскованы ли они, счастливы ли.

Отношение к вам лиц противоположного пола тоже показательно. В среднем возрасте природные данные отступают глубоко на второй план, даже во внешности проявляется характер, внутренняя сущность человека.

Тем более трудно устоять перед обаянием успешности и естественности.

Состояние здоровья человека — тоже критерий того, по своему ли пути он идет, не пытается ли он «изнасиловать» окружающий мир, себя или людей вокруг.

Еще один подход: можно ли диагностировать отклонения, чтобы не жалеть о напрасно потраченных силах и, главное, времени. Ведь когда говорят «мне терять нечего», всегда теряют, по крайней мере время.

В первой половине жизни я занимался теоретической физикой. Несколько десятков страниц формул — это обычный рабочий день. Сделал ошибку на пятой странице — остальные тридцать восемь — зря потерянные время и силы. Поэтому в арсенале физика есть различные способы проверки правильности вычислений (размерность, предельные случаи, симметрия и т.д.), которыми он постоянно пользуется. Благодаря этому ошибки выявляются на ранних стадиях, что экономит много времени и сил.

Должны быть и в жизни простые способы для выявления локальных ошибок. Так, если вы едете по дороге в большой санаторий и не обнаруживаете встречного движения, то, скорее всего, вы заблудились.

В мире хватает всего действительно важного: еды, женщин, жилья, машин. Если вы живете правильно, то все действительно необходимое должно доставаться без чрезмерных усилий. Если не хватает необходимого, то вы что-то делаете с большими ошибками. Постоянный недостаток денег — это индикатор того, что вы не вписываетесь в окружающий мир, не умеете построить отношения с окружающими вас людьми.

Если сложности непрерывно возрастают, приходится придумывать все новые и новые ухищрения — вы боритесь со следствиями, а не с причиной.

Всегда просто и полезно посмотреть с точки зрения симметрии. Если вы должны, то должны ли что-нибудь и

вам? Если у вас есть постоянные обязанности перед кем-то, то неплохо подумать, а есть ли какие-нибудь обязательства у него перед вами. Симметрии может и не быть, но тогда должны быть причины для ее нарушения: начальник — подчиненный, учитель — ученик, кумир — почитатель. И если нет никакой компенсации, то, скорее всего, вами манипулируют.

Оперативные признаки неблагополучия:

- Вы считаете себя умнее, чем ваши подчиненные.
- Вы боитесь оставаться наедине с самим собой, оглушаете себя телевизором, музыкой, пивом.
- Вокруг вас одни «козлы».
- У вас постоянно плохое настроение.
- К вам не обращаются с вопросами и за советом.

Вспомним: каждый из нас живет в том мире, который он сам себе создает.

ЕДИНСТВО МИРА

Вера Алентова, сыгравшая главную героиню в фильме «Москва слезам не верит», во время передачи, посвященной двадцатилетию выхода ленты, рассказывала о том, как встречали фильм во всем мире. Особенно ее поразило, когда к ней подошла чернокожая женщина и со слезами на глазах сказала, что это рассказ о ней и ее судьбе. И мы понимаем, что дело не в простенькой мысли — все бабы (мужики) одинаковы. Мир вовсе не прост, но существует нечто трудновыразимое, что называется единством мира.

Мир огромен. Не стоит даже пытаться прочитать все хорошие книги, увидеть все города, попробовать все блюда. Своих любимых мы выбираем из сотен окружающих людей, а ведь их миллиарды! Нельзя освоить все

методы и принципы управления людьми, завет вождя «обогатить свою память знаниями всех тех богатств, которые выработало человечество», как и все прочие его заветы, невыполним. Даже профессионал не может прочитать все статьи по своей узкой специальности. Но все это не мешает нам быть хорошими специалистами, успешно вести бизнес, общаться с людьми, учиться быть счастливыми.

Мы с уважением, но всегда немного скептически относимся к знатокам, умникам и умницам, людям с энциклопедическими познаниями. Мы интуитивно понимаем, что «правильный» путь другой. Можно идти ширь, а можно двигаться вглубь.

Основная идея формулируется так: **каждая капелька содержит в себе весь мир.**

А вот какие из этого можно сделать выводы. Очень важно добиться успеха в любом деле: спорте, учебе, увлечении. Это меняет человека, в первую очередь его мироощущение, отношение к себе. Он научается добиваться поставленной цели — этому так же можно научиться, как, скажем, выходить замуж (некоторые делают это постоянно) или читать лекции, любить жизнь. Научившись делать что-нибудь хорошо, разобравшись в чем-то одном, мы понимаем, как устроено все остальное. Так, при подготовке к вступительным экзаменам школьники, научившиеся решать задачи по механике, самому первому разделу физики, задачи по другим разделам — теплота, электричество, оптика — осваивали в считанные дни.

Перечитывая несколько любимых и глубоких книг, получаешь больше удовольствия и пищи для размышлений, чем «поглощая» все новых и новых авторов.

Во время большого праздника, такого как сабантуй или масленица, не надо метаться по территории в попытках увидеть все, толку не будет. Лучшая тактика — выбрать одно место и включаться по полной программе.

Еще один чрезвычайно важный момент. Источник нового знания находится не обязательно вовне. Мы тоже часть мира, и заглядывая внутрь себя, мы познаем окружающий мир. Именно такой способ познания выбирают отшельники и святые. Они ведь не деградируют в изгнании. По-видимому, для этого требуются жесткая самодисциплина и сила духа. В любом случае, будем помнить, что внутри нас находятся ответы на многие вопросы и надо учиться их оттуда извлекать. Метод извлечения называется медитацией.

* * *

В знаменитом трактате «Дао дэ дзинь» (книга о пути и силе) Лао-цзы сформулировано более сильное утверждение: существует единый принцип мироздания, и все процессы обнаруживают этот лежащий в их основе принцип. Этот принцип нельзя сформулировать («Дао, выраженное словами, не есть истинное Дао»), но его можно почувствовать. Наблюдая за любым процессом, например за завариванием чая, можно почувствовать общий принцип (Бога) и понять, как устроен мир.

ЦЕЛЬ И ПУТЬ

Что в основе — цель или путь? Вывод, к которому пришел я, катастрофически не совпадает с общепринятым. Все началось с книжечки из серии «сейчас мы тебя быстро научим, как нужно жить». На первой странице предлагалось написать цель жизни читателя. Я честно попытался, потратил на это полдня. Потом выпил водки, порвал книжку и решил никогда больше этого не делать.

У меня есть сомнения по поводу навязываемой нам красивой сказки: сформулированная в юности великая, благородная цель и самоотверженное движение к ней в течение жизни с триумфом в конце. Согласитесь, когда

молодой неопытный человек ставит цель, к которой должен будет двигаться уже помудревшим и повзрослевшим, что-то в этом есть противоестественное, что-то от сценария.

Само собой считалось, что самыми счастливыми годами будут студенческие, а вот оказалось, что нет, они были пресными. Наука, о которой мечталось и к занятиям которой вроде бы были способности, много счастья не принесла, а лучшими годами оказались те, когда я был чиновником. Никогда и никому бы не поверил, скажи они такое! Все, что у меня было самое счастливое в жизни, было не запланировано. Не думаю, что я исключение. Слишком рано и слишком жестко поставленная цель мешает нащупать истинно свое.

Для меня оказалось более естественным научиться определять свой путь и уже по нему определять цель, определять, куда он ведет. Понять границы, за которые ни в коем случае нельзя перейти, чтобы не потерять себя. А о том, как найти свой путь, мы уже рассуждали.

Принцип первенства пути человечеством давно используется. Основной принцип римского права — **пусть рухнет мир, но восторжествует закон** — хорошее тому подтверждение.

Сегодня в политической философии запрещен вопрос о цели развития государства. Это называют дурно понятым прагматизмом. Современный подход заключается в формулировании принципов, в соответствии с которыми должна развиваться государственность.

ОЩУЩЕНИЕ ПОЛНОТЫ ЖИЗНИ

В апреле 2005 года я съездил на десять дней в Китай. Ощущение было — съездил в командировку в юность. Много новых ярких впечатлений, молодые, красивые, очень интересные люди вокруг (я ездил с компа-

нией ушуистов). Яркое солнце после нашей хмари и грязи. С наслаждением ходил по чайному рынку в Пекине, перещупал сотни чайников и перепробовал десятки сортов чая. Наторговался всласть, кажется, понял принцип торговли. Беседы с каждым из участников поездки доставляли удовольствие — новый, незнакомый опыт, знакомство с совершенно иными картинами мира. Впервые за многие годы было жалко времени на сон. Поездка пролетела незаметно, но вспоминается как большое значимое событие.

Юность. Заматерев, мы вдруг понимаем, что это была не подготовка к жизни, а самая что ни на есть жизнь. Может быть, лучшая ее часть. Ощущение, что все впереди, вера в безграничные возможности, насыщенные до предела дни, когда вокруг яркие замечательные люди. Со временем это ощущение теряется. Теряется цвет, мир становится серым, годы бегут все быстрее и не запоминаются, перед сном все труднее придумать, о чем бы было приятно подумать-помечтать. Пропадает ощущение, что мир — это праздник. А ведь мир не изменился, это мы стали другими, изменилось наше восприятие, это в нас накопилась усталость и притупились чувства.

Оглядевшись вокруг себя, можно заметить, что есть люди, которые выпадают из общей картины. Они сохраняют свежесть чувств и умение радоваться жизни. Вокруг них с удовольствием тусуется молодежь. Наша задача понять, как можно сохранить в себе ощущение полноты жизни или вернуть, если оно где-то потерялось. Критерием успеха предлагаю считать субъективное ощущение времени. Если время летит незаметно, но вспоминается как бесконечное, год наполнен, если без труда можно сказать, чем прошлый год отличался от года двухлетней давности — значит, цель достигнута. Если года одинаковы и летят все быстрее, хотя скучное время ползет как черепаха, — значит, что-то

очень важное нам вернуть не удалось, будем думать, что пока!

Итак, вот что предлагаю возвращать.

Ощущение огромности и непознанности мира. В нем таится огромное количество тайн и возможностей, касающихся лично вас, к которым вы даже и не приблизились. Кстати, несовершенство мира — это его достоинство, именно оно делает жизнь непредсказуемой.

Интересных людей вокруг себя. Правильные положительные люди делают жизнь предсказуемой и скучной, обыденной. В чем обаяние отрицательных героев — это всегда столкновение с неизвестностью, непредсказуемость, расширение картины мира. Трудно жить без Карлсона! Вообще секрет счастья — в правильном ритме встреч с неожиданностью. Главное — это мера (сколько анекдотов можно подряд выслушать?).

Ощущение бесконечности впереди, вы можете позволить себе все, что действительно хотите. Оглянитесь — сколько энергичных и успешных людей вокруг вас в любом возрасте. И чем дальше, тем интереснее, лишь бы хватало душевных сил. Запрограммируйте себя на устраивающий вас срок. Кстати, умелый управленец должен уметь добиваться выполнения цели и в свое отсутствие.

Гибкость и подвижность. Вы еще не попали в колею, у вас есть выбор! Новорожденный гибок, труп жёсток. Да, новорожденный не крут, есть огромное число людей, которые сильнее его. Но у него все впереди, а у них нет. Вода, в конце концов, победит камень. Гибкость теряется из-за оседлости — семья, постоянная работа. Надо восстановить подвижность. Позволить себе начинать все с начала. С семьей нетрудно договориться — было бы доверие. Например, такой вариант: сейчас всем по силам три раза в год (январь, май, лето-осень) организовать себе двухнедельный отдых. Один раз вы просто лежите на пляже, другой вариант — экстрим:

лыжи, горы, лошади, в джипе по болоту, дайвинг, охота. Ну и по новым местам: новые города, страны, напитки и блюда, музеи. Вы легко и непринужденно расширите этот список. Идея состоит в том, что, как только вы договорились, в каких случаях обязательно участвует вся семья, а в каких вы самостоятельно принимаете решения, вы восстанавливаете подвижность.

Готовность к переменам, их ожидание, а не боязнь. То, что уже состоялось, что есть — не обязательно лучший вариант. Умение сохранить то, что хорошо, что любишь, и не цепляться за просто привычное, давно вышедшее из моды. Умение почувствовать эту грань уже мудрость.

* * *

Дальше во весь рост становится вопрос КАК? Сказать легко, а как сделать. Вот несколько моих приемов.

Разрешайте себе делать ошибки, ведь это естественная плата за опыт. Ошибки тоже могут приносить радость познания и вовсе не являются признаком нашей слабости.

Разрешайте себе чаще находиться в состоянии ребенка. Эмоциональный, творческий потенциал человека находится именно здесь. В состоянии взрослого мы рациональны и прагматичны, это часто эффективно, но не дает ощущения радости.

Лучший способ вырваться из привычных стереотипов поведения — неформальные объединения по интересам: спортивные группы, школы фэн-шуй или икебаны, родительский комитет — это новая компания, новые ощущения, новые стимулы. Появятся люди, которым вы можете позволить говорить себе ты, которые будут вас ценить совсем за другие качества, где вы можете обнаружить в себе и продемонстрировать окружающим новые грани.

Не надо противиться возрастным переменам. Надо их принимать и к ним приспособливаться. Полчасовой обеденный сон — и вы снова бодры по вечерам. Трудно стало долго ходить пешком — верховая езда великолепная замена. Шумные вечеринки легко заменить вечером в небольшой приятной компании.

Известно, что богатым себя чувствует тот, кому хватает денег, и это не очень связано с величиной дохода. Простейший способ — планировать расходы процентов на двадцать ниже уровня доходов, то есть домашний бюджет делать профицитным.

Следить за новыми веяниями, отличать СМС от ММС, понять, что недоступные раньше вещи стали доступны, не отставать от моды можно, только если в ближайшем окружении есть молодежь, с которой вы накоротке. Дети для этой цели подходят не очень, лучше молодые коллеги, партнеры по увлечениям, поклонники(цы). Так, я настолько свыкся в свое время с мыслью, что автомобиль не для меня, что моим молодым коллегам, которые не хотели покупать машину раньше начальника, пришлось потрудиться, чтобы меня разубедить. Зато теперь эта ежедневная радость от вождения — значительная часть моей жизни.

Раньше мне ощущение полноты жизни давали ежемесячные походы в лес. Потом оказалось, что сад вполне способен заменить лес. Сейчас такое ощущение дают регулярные занятия любимым видом спорта. Причина в том, что в этих случаях я могу быть самим собой, не заботясь о том, как выгляжу со стороны!

Атрибуты молодости — ночевка в палатке, бутылка пива в парке, футбол на снегу. Не часто, но иногда можно себе позволить эти не всегда ласковые, но бодрящие ощущения.

* * *

Как-то, читая в журнале советы врача о том, как сохранить мужскую силу, после перечисления стандартных пожеланий я наткнулся на пронзительное в своей простоте и ясности правило: **Живите с любимой женщиной!** Наверное, это и есть секрет физического и душевного здоровья — живите с любимым делом, живите в любимой квартире. И не надо рассказывать, что и кто не дает вам это сделать.

Хорошо помню, как мой годовалый сын боролся со сном. Он продолжал ползти с уже закрытыми глазами и засыпал в движении. Маленькие дети используют каждое мгновение для полноценной, наполненной жизни. Почему бы нам не брать с них пример.

Научно-популярное издание

Заборов Александр Владимирович

**ПОДСКАЗКИ ДЛЯ ИНТУИЦИИ
КАК ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ**

Подписано в печать 27.11.2008. Формат 84×108¹/₃₂.

Усл. печ. л. 8,0. Тираж 1000 экз. Заказ №

Общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2;

953000 — книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 77.99.60.953.Д.007.027.06.07 от 20.06.2007.

Ведущий редактор *М.П. Николаева*
Компьютерная верстка *И.В. Соколова*
Корректор *Л.Ф. Уланова*

ООО «Агентство «КРПА Олимп»

115191, Москва, а/я 98

www.rus-olimp.ru

E-mail: olimpus06@rambler.ru

