

Владимир Константинович
ТАРАСОВ

Управленческая ЭЛИТА

*как мы ее отбираем
и готовим*

УДК 658.336.8
ББК 65.9(2)30-2

T19 В. К. Тарасов

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭЛИТА: КАК МЫ ЕЕ ОТБИРАЕМ И ГОТОВИМ / В. К. ТАРАСОВ.

ООО «Издательство «Добрая книга», 2010. – 496 с.

ISBN 978-5-98124-461-2

Имя Владимира Тарасова широко известно специалистам в области менеджмента в России, Украине, Белоруссии, Китае, Японии, США и других странах. Его новая книга посвящена проблемам отбора и подготовки перспективных менеджеров; в ней содержится детальное описание множества социальных технологий, эффективных деловых игр и тренингов, разработанных автором и многократно использованных им на практике.

Эта книга — не только самая большая коллекция уникальных деловых игр, тренингов, методик отбора и подготовки менеджеров, не имеющих аналогов в России и за рубежом, но и хроника почти тридцатилетней истории Таллиннской школы менеджеров в изложении ее основателя.

Эта книга — откровенный рассказ Владимира Тарасова о собственном управленческом опыте, об эволюции его управленческих взглядов и становлении его «философии жизни» в стремительно меняющемся мире.

Эта книга — увлекательная история человека, подготовившего десятки тысяч менеджеров и посвятившего свою жизнь изучению и разработке социальных технологий; квинтэссенция опыта автора как социального технолога.

Для кого мы издали эту книгу:

- для руководителей организаций, менеджеров, для всех активных людей, которые хотят научиться управлению в самом широком смысле слова, чтобы изменить жизнь к лучшему: эта книга заставит вас пересмотреть собственные подходы к управлению и поможет стать хорошим руководителем для своей организации и своих сотрудников.
- для всех, кому интересны предыдущие книги Владимира Тарасова и история Таллиннской школы менеджеров: эта книга расскажет вам об истории Школы и об эволюции управленческих взглядов ее основателя.
- для преподавателей и бизнес-тренеров, ищущих новые подходы к отбору и подготовке менеджеров: эта книга даст вам целый арсенал эффективных методик и богатую пищу для размышлений.
- для студентов, изучающих менеджмент: книга наверняка станет для вас источником новых продуктивных идей, поможет увидеть менеджмент как целостную систему навыков и сделать первые шаги к вершинам управленческого искусства.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

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

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

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

Сделано в России
978-5-98124-461-2

© Тарасов В. К., 2006
© ООО «Издательство «Добрая книга», 2009

Оглавление

От автора	8
Благодарности	11

Глава 1

От тиражирования бумаг

к тиражированию людей	13
1.1. Приемка дел	14
1.2. Первая реорганизация	14
1.3. Замена руководителя	15
1.4. Кризис классического подхода	16
1.5. Узкое место	16
1.6. Введение второй смены	17
1.7. Бригадная организация труда	18
1.8. Фонд зарплаты	19
1.9. Лампочка	20
1.10. Волнения операторов ЭВМ	21
1.11. Заявление	22
1.12. Юридические тонкости	23
1.13. Конец бригадной организации труда	24
1.14. Система Тейлора	25
1.15. Двойное нормирование	27
1.16. Нормирование и профсоюз	28
1.17. Проблема простоев	29
1.18. Проблема учеников	30
1.19. Первые результаты	31
1.20. Конец месяца	33
1.21. Дополнительный заработок	35
1.22. Последний штрих	37
1.23. От тиражирования бумаг к тиражированию людей	39

Глава 2

Историческое и логическое

2.1. Формат соревнований	44
2.2. Технология проведения	45
2.3. Реальный состав команд	46
2.4. Составление делового письма	47
2.5. Анализ управленческой ситуации	51

2.6. Анализ последствий управленческих решений	55
2.7. Активный диалог	58
2.8. Обращение наверх	61
2.9. Без персонала и ресурсов	62
2.10. Рождение Школы	65
2.11. Две концепции	68
2.12. Брак по расчету	70
2.13. Обучение актива	71
2.14. Раскол команды	72
2.15. Мазутная психология	73
2.16. Экспериментальная группа	75
2.17. Осторожно, свидетель!	77
2.18. Кухаркины дети	78
2.19. Организационное строительство	79
2.20. Ветер экономических перемен	81
2.21. На пути к эксперименту	82
2.22. Когда, где и с кем	84
2.23. Первый сценарий	86
2.24. Первые разногласия	87
2.25. Открытие бизнес-лагеря	90
2.26. Детская деловая школа	91
2.27. Первый бунт	92
2.28. Превентивные меры	95
2.29. Расслоение и коррупция	98
2.30. Война и мир	102
2.31. Другие события	104
2.32. Бунт второй и последний	108
2.33. На финишной прямой	111
2.34. Закрытие	114
2.35. Ближайшие последствия	115

Глава 3

Конкурсный отбор

3.1. Городской конкурс	117
3.2. Отбор участников	117
3.3. Организация пространства	119
3.4. Расстановка приоритетов	120

3.5. «ВЕРТУШКА ОБЩЕНИЯ»	121	4.2. Различие между деловыми играми и тренингами	165
3.6. Публичное выступление	123	4.3. Деловая игра «ОРГАНИЗАТОР» . . .	166
3.7. «ОРГАНИЗАТОР»	124	4.3.1. Цель и назначение Игры . . .	166
3.8. Подводные камни	126	4.3.2. Количество участников и продолжительность	167
3.9. Лавры победителя	127	4.3.3. Материально-техническое обеспечение	167
3.10. Эволюция конкурсной процедуры	129	4.3.4. Состав организаторов	168
3.11. Отказ от жюри	129	4.3.5. Структура Игры	168
3.12. Проблема гласности результатов	131	4.3.6. Виды продукции	169
3.13. Взвешивание оценок	133	4.3.7. Основные версии Игры	170
3.14. Лицо победителя	134	4.3.8. Версия «Разовое производство»	171
3.15. Удары ниже пояса	137	4.3.9. Версия «Производство по замкнутому циклу»	176
3.16. Черная метка	138	4.3.10. Версия «Расширенное производство»	185
3.17. Лидеры и аутсайдеры	139	4.4. Деловая игра «ПЕРЕСТРОЕНИЕ»	194
3.18. Мотивация	139	4.4.1. Состав игровой организации	194
3.19. Признаки мотивации	141	4.4.2. Производимая продукция	195
3.20. Источники мотивации	142	4.4.3. Материально-техническое обеспечение	196
3.21. Авторитет ведущего	143	4.4.4. Состав организаторов	197
3.22. Раскачивая лодку	145	4.4.5. Структура Игры	197
3.23. Введение в роль	147	4.4.6. Технология проведения Игры	198
3.24. Время брать власть и время ее отдавать	147	4.5. Деловая игра «ВЕРТУШКА ОБЩЕНИЯ»	202
3.25. О провокациях и провокаторах	148	4.5.1. Состав организаторов	203
3.26. Структура группы организаторов	151	4.5.2. Материально-техническое обеспечение	203
3.27. Современная технология отбора	154	4.5.3. Первая версия	203
3.28. Подготовка конкурсного отбора	154	4.5.4. Версия «Планы на завтра» . .	204
3.29. Выполнение конкурсных заданий	157	4.5.5. Неуютная игра	205
3.30. Проведение аттестации участников	158	4.5.6. Механизм Игры	206
3.31. Выбор референтной группы	158	4.5.7. Родная команда	207
3.32. Выбор экспертов	160	4.5.8. Первый этап	207
3.33. Работа экспертов	161	4.5.9. Остальные этапы	208
3.34. Публичная аттестация	161	4.5.10. Обработка результатов . . .	208
		4.5.11. Кто побеждает в Игре	209
Глава 4			
Деловые игры и тренинги			
4.1. Проблема защиты авторских прав			

4.5.12. Версия «Молчаливая ВЕРТУШКА» . . . 209	4.10.2. Область применения . . . 240
4.5.13. Версия «Русская рулетка» . . 210	4.10.3. Сценарий Игры 240
4.5.14. Версия «ТРУДОУСТРОЙСТВО» 211	4.10.4. Материально-техническое обеспечение 242
4.5.15. Дополнительные задачи родной команды 212	4.10.5. Состав организаторов . . . 243
4.5.16. Пересадки 213	4.10.6. Общие правила Игры . . . 245
4.6. Деловая игра «СТРЕСС» 215	4.10.7. Очередность ходов на доске 246
4.6.1. Слово о стрессе 215	4.10.8. Начисление доходов . . . 247
4.6.2. Погоня Пегаса 216	4.10.9. Работа биржи 248
4.6.3. Матрешка 217	4.10.10. Организационно- функциональная структура государства . . 248
4.6.4. Выбор задания 218	4.10.11. Специфика Игры 250
4.6.5. Игра-проблема 218	4.10.12. Упрощенная версия Игры 250
4.6.6. Тактика нагнетания тревоги 219	4.11. Деловая игра «ПЕРЕПРАВА» 251
4.7. Деловая игра «ВАРИАНТ» 220	4.11.1. Цель и назначение Игры 251
4.7.1. Интеллектуализация управления 220	4.11.2. Структура Игры 251
4.7.2. Технология и распределение ролей 221	4.11.3. Фабула Игры 252
4.7.3. Оценка результатов 222	4.11.4. Правила Игры 252
4.7.4. Введение в Игру 223	4.11.5. Вводный этап 253
4.7.5. Открытая версия 224	4.11.6. Первый этап 255
4.8. Деловая игра «ПЕРСОНАЛ» 225	4.11.7. Второй этап 256
4.8.1. «Испорченный телефон» . . . 226	4.11.8. Третий этап 258
4.8.2. Инструкция 226	4.11.9. Некоторые интересные результаты 258
4.8.3. Передача инструкции 227	4.11.10. Версии Игры 260
4.8.4. Выполнение инструкции 230	4.12. Деловая игра «УПРАВЛЕНИЕ ИЗ ЛЮБОЙ ТОЧКИ» 261
4.8.5. Основные причины ошибок 231	4.12.1. Назначение Игры 261
4.8.6. Подсчет результатов 233	4.12.2. Критерии успеха 261
4.8.7. Специфика Игры 233	4.12.3. Действия участников . . . 262
4.9. Деловая игра «ДИВЕСАНТ» 234	4.12.4. Основные этапы 263
4.9.1. Фабула Игры 235	4.12.5. Ознакомительный этап 264
4.9.2. Правила Игры 236	4.12.6. Этап обеспечения жизнедеятельности 264
4.9.3. Оценка действий участников 236	4.12.7. Этап подведения итогов 265
4.9.4. Версии Игры 237	4.12.8. Правила Игры 266
4.9.5. Некоторые наблюдения . . . 238	4.12.9. Некоторые закономерности 268
4.10. Деловая игра «ШАШКИ ТАРАСОВА» 239	
4.10.1. Общее представление об Игре 239	

4.13. Деловая игра	4.24. Тренинг
«БОРЬБА КНЯЖЕСТВ» 272	«КРУТ ПОСЛЕДСТВИЙ» 299
4.13.1. Витальное измерение . . . 272	4.25. Тренинг «100 ВОПРОСОВ» 300
4.13.2. Экономическое	4.26. Тренинг «СКАЖИ НЕТ» 301
измерение 273	4.27. Тренинг
4.13.3. Военное измерение 274	«РАЗДЕЛЯЙ И ВЛАСТВУЙ» 302
4.14. Деловая игра	
«ПЕРЕПАРКОВКА» 276	
4.14.1. Фабула Игры 276	
4.14.2. Материально-техническое	
обеспечение 276	
4.14.3. Критерии успеха 277	
4.14.4. Правила Игры 277	
4.15. Деловая игра	
«СОТРУДНИЧЕСТВО» 282	
4.15.1. Правила Игры 282	
4.16. Тренинг «ПАЛОЧКИ» 283	
4.16.1. Фабула тренинга 283	
4.16.2. Технология	
проведения тренинга . . . 284	
4.16.3. Правила проведения	
тренинга 286	
4.16.4. Версии тренинга 287	
4.16.5. Некоторые наблюдения . . 287	
4.17. Тренинг «КНЯЗЬ» 289	
4.17.1. Фабула тренинга 289	
4.17.2. Правила проведения 290	
4.17.3. Принудительная»	
версия 291	
4.18. Тренинг «СЛАЛОМ» 292	
4.18.1. Фабула тренинга 292	
4.18.2. Технология	
проведения 292	
4.19. Тренинг «РАЗВЕДКА» 293	
4.19.1. Технология	
проведения 293	
4.19.2. Некоторые	
наблюдения 295	
4.20. Тренинг «ВЫДЕРЖКА» 295	
4.20.1. Технология	
проведения 296	
4.20.2. Подсчет в баллах 296	
4.21. Тренинг «ГРАНЬ» 297	
4.22. Тренинг «РОЛЬ» 298	
4.23. Тренинг «СЛОВО» 299	
	<i>Глава 5</i>
	«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК»
	и «ПАРАТЕАТР» 303
	5.1. История управленческих
	поединков 303
	5.2. Управленческий поединок
	как социальная технология 306
	5.2.1. Общее представление
	об управленческом
	поединке 306
	5.2.2. Описание ситуации 308
	5.2.3. Материально-техническая
	база поединка 310
	5.2.4. Роль секунданта 311
	5.2.5. Состав судейских коллегий . . 312
	5.2.6. Проведение поединка 312
	5.2.7. Работа судей 316
	5.2.8. Работа ведущего арбитра . . . 319
	5.2.9. «ЧЕРНЫЙ РАУНД» 321
	5.2.10. Комментарии ведущего . . . 324
	5.3. Управленческий поединок
	как оценочная процедура 326
	5.4. Новый инструмент
	внутрифирменного
	управления 330
	5.5. Новый вид спорта 331
	5.6. Управленческий поединок
	как культурная революция 332
	5.7. Специфические поединки 334
	5.8. Политические
	управленческие поединки 335
	5.9. Экспресс-поединки 336
	5.10. ПАРАТЕАТР,
	начальная версия 339
	5.11. ПАРАТЕАТР:
	проблема темпа 342
	5.12. Стратегия поединков
	и паратеатр 343

5.13. ПАРАТЕАТР, групповая версия . . . 345

*Глава 6***БИЗНЕС-ЛАГЕРЬ****КАК ОБУЧАЮЩАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** 349

6.1. Материально-техническая

база 350

6.2. История бизнес-лагерей 350

6.2.1. Бизнес-лагерь

для подростков 351

6.2.2. Бизнес-лагерь в Сокино 355

6.2.3. Бизнес-лагерь в Балаково 355

6.2.4. Бизнес-лагерь в Лосево 357

6.2.5. Бизнес-лагерь в Египте 360

6.2.6. Бизнес-лагерь в Ялте 363

6.2.7. Бизнес-лагерь

под Новосибирском 369

6.2.8. Бизнес-лагерь в Праге 371

6.3. Основные

структурно-функциональные

элементы бизнес-лагеря 372

6.3.1. Государство организаторов . . . 372

6.3.2. Территория, граница,

таможня 374

6.3.3. Игровое производство 376

6.3.4. Банковская система

и денежное обращение 377

6.3.5. Встроенное обучение 378

6.3.6. Военные технологии 379

6.3.7. «Час X» 382

6.3.8. Игровое питание 384

6.3.9. Демографические

процессы 385

6.3.10. Механизм запуска 386

6.3.11. Генерация событий 389

6.3.12. СМИ 391

6.3.13. Система релаксации... 392

6.3.14. Механизм свертывания 393

*Этилог***От бизнес-лагеря****к виртуальному государству** 395

1. Человек не вечен 395

2. Социальная технология —

колыбель и могила человечества . . . 395

3. От права силы к силе права 397

4. Затраты на государство 398

5. Мечты и реальность 398

6. Выборы или лотерея 399

7. Варианты приватизации 400

8. Эксперименты с социальной

лотереей 400

9. Проблема избирательного

ценза 402

10. Эволюция государства

и гражданства 403

11. Высшая мера

как различительный признак 405

12. Сверхзадача бизнес-лагеря 407

13. Виртуальное государство 408

*Ценности Таллиннской**школы менеджеров* 410*Приложения* 413*Приложение 1*

Карточки пересадок для деловой

игры «ВЕРТУШКА ОБЩЕНИЯ» 414

Приложение 2

Бланк итогов для деловой игры

«ДИВЕРСАНТ»

(индивидуальная версия) 418

Приложение 3

Ситуации для управленческих

поединков 419

Приложение 4

Отзывы о бизнес-лагере в Лосево 427

Приложение 5

Отзывы о бизнес-лагере в Египте 453

Приложение 6

Отзывы о бизнес-лагере в Ялте 463

Приложение 7

Отзывы о бизнес-лагере в Праге 485

От автора

Года три назад Григорий Федорович Мощенко, любезно издавший в 1989 г. мою книгу «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров» (Ленинградское отделение издательства «Машиностроение»), предложил мне ее переиздать. Эта книга была посвящена описанию опыта Таллиннской школы менеджеров по аттестации, отбору и подготовке менеджеров. Она была методического характера и содержала описание технологий, деловых игр и тренингов нашей Школы.

Хотя книга была издана тиражом 90 тыс. экз., но прошло много лет, и она стала библиографической редкостью. Спрос же на нее скорее возрос, чем упал. Я тогда согласился с предложением о ее переиздании, имея в виду чуть-чуть ее подправить. Мы подписали договор с весьма короткими сроками.

Но эта книга оказалась как старая квартира: хотелось только обою обновить, а как дотронулись — тут все и посыпалось... Ведь со времени ее издания прошло пятнадцать лет, и многое изменилось.

Нет Советского Союза.

Нет Ленинграда.

Нет прежней наивно-прекрасной и ограниченной ментальности.

Нет, как я надеюсь, и прежнего меня.

Если мы понимаем, какими глупцами были совсем недавно, значит, мы развиваемся.

Я не справился со сроками договора.

Я начал переписывать книгу заново.

Получилось то, что Вы держите в руках. Я изложил — как умел и хотел — опыт нашей Школы за двадцать лет ее существования.

глава 1

ОТ ТИРАЖИРОВАНИЯ БУМАГ К ТИРАЖИРОВАНИЮ ЛЮДЕЙ

Если бы кто-нибудь до 1982 г. сказал, что в ближайшем будущем мне придется заниматься подготовкой менеджеров, я бы подумал, что это шутка. Мне и раньше приходилось заниматься немного преподавательской деятельностью ради приработка, но преподавание мне не особенно нравилось. Я никогда не готовился к лекциям, считая, что план и подготовка меня сковывают, не говоря уже о лишних затратах времени. Поэтому на собственную лекцию шел как на трудный экзамен.

До сих пор помню: до конца четырехчасовой лекции еще полтора часа, а я уже своей довольно многочисленной аудитории успел все рассказать. Стою в оцепенении у окна и вроде как в него смотрю, а сам не знаю, что делать...

Одного такого переживания достаточно, чтобы не хотеть стать преподавателем.

Кроме того, мне всегда было немного жалко преподавателей (как и артистов). Как бы они ни храбрились, а чувствуется их зависимость от мнения аудитории об их талантах. Одного скучающего лица в зале достаточно, чтобы испортить настроение на целые сутки.

Меня вполне устраивала научно-исследовательская работа — проектирование систем управления — к этому времени я был уже в этом качестве «широко известен в узких кругах специалистов». Да и образ жизни ученого, свободный режим дня, свобода от начальства (которое я и так обычно всерьез не воспринимал), возможность неторопливого общения с людьми привлекали меня вполне. Правда, с другой стороны, и ученых в области так называемых социальных наук тоже никто всерьез не воспринимал. Подсознательно я ощущал, что у меня какой-то свой путь — и не в обществе, а сквозь него.

Весной 1982 г. я работал заместителем заведующего отделом Республиканского вычислительного центра в области снабжения.

Была такая организация в стране — Госснаб, которая всех всем снабжала, правда, довольно плохо. Моя жена Хелле получала второе высшее образование в Ленинграде (был такой город, теперь его нет, на его месте сейчас Санкт-Петербург), а дети были со мной. Кроме того, я работал над книгой по СААРС (системе автоматизированной аттестации руководителей и специалистов). Неудивительно, что я систематически опаздывал на работу. Администрация терпели-

во относилась к моим проблемам, но я понимал, что мое положение достаточно непрочно, и на всякий случай присматривался к другим местам работы — предложения мне поступали. Наш Центр находился почти за городом, и до работы я добирался на машине 35 мин, что по таллиннским масштабам довольно много.

Дела в Центре шли неважно. Постоянно срывался производственный график, в том числе ежедневная выписка товарно-транспортных накладных и платежных требований. Из-за этого у наших клиентов — сбытовых организаций — задерживалась отгрузка и отягощалось их финансовое положение. Производственные отделы переходили из рук в руки — от одного заместителя директора к другому, а инженеры стремились уйти из производственных отделов на «чистую» работу — в отделы проектирования и программирования. Наиболее толковым это удавалось. Люди привыкли к скандалам с заказчиками и не верили в возможность улучшения дел.

Когда освободилось место заместителя директора по производству, директор предложил его поочередно двум женщинам — руководителям подразделений, но обе по разным причинам отказались. Тогда он предложил это место мне со словами: «Но ты, конечно, не захочешь!» Он имел в виду мое слабое знакомство с производством и отвращение ко всякой рутине. Но мне хотелось получить опыт экспериментирования с производством, и он сам шел в руки.

Я спросил:

— *Есть шанс испортить?*

— *Нет, там и так дела — хуже некуда!*

Я получил под начало четыре производственных отдела с перспективой утверждения в не очень ясном будущем в должности заместителя директора по производству (эта номенклатура утверждалась в Москве).

1.1 Приемка дел

Мой предшественник ежедневно утром проводил диспетчерские совещания. Интересовался, какие работы сорваны, а какие успели сделать в срок. Делал пометки в толстой папке. Подчиненные от него ничего не скрывали, а он ни на что не влиял. Благодаря такой простой системе управления он был всегда информирован о состоянии дел.

Я положил эту папку в урну, отменил ежедневные диспетчерские совещания и остался за пустым столом.

1.2 Первая реорганизация

Я оценил обстановку. Два отдела из четырех (относящиеся к нашему филиалу) работали хорошо. Решил им не мешать. Два других работали плохо. Они включали в себя три службы: проведения расчетов, сопровождения задач и подготовки данных.

Служба сопровождения задач формально числилась в отделе проведения расчетов, а фактически работала в тесной взаимосвязи с отделом подготовки данных. Раньше она и входила в состав этого отдела, пока директор, движимый некими теоретическими соображениями, не разъединил эти службы. Подчиненные попросили

меня восстановить прежнюю структуру. Коллектив был преимущественно женский, а женщины более чувствительны к формальной структуре, чем мужчины.

Хотя дело касалось подчиненных мне отделов, директор воспротивился:

— *Я с таким трудом приучил их к новой структуре, а ты хочешь вернуть их к прошлому...*

И потребовал восстановить ежедневные диспетчерские совещания: *«Чтобы ты был в курсе!»*

Однако я этого не сделал, чтобы не погрязнуть в текучке. Директор в ответ на своих еженедельных совещаниях стал публично демонстрировать мою неосведомленность в делах подчиненных мне отделов, иногда с юмором, иногда с раздражением.

Заведующая отделом подготовки данных обратилась ко мне с просьбой перевести ее по семейным обстоятельствам на менее ответственную работу и предложила себе замену из числа своих подчиненных — руководящих сотрудниц, и я ее поддержал. При обсуждении директор забракковал предложенную нами кандидатку *«как не имеющую высшего образования»*.

Одна женщина с помощью «инструкции по сборке» пыталась собрать новый сложный кухонный комбайн, который только что купила. В конце концов она содалась, разбросав все детали по кухонному столу.

Она немало удивилась, когда, вернувшись домой спустя несколько часов, обнаружил, что комбайн собрала ее служанка и он прекрасно работает.

— *Как тебе это удалось?* — воскликнула она.

— *Знаете, мадам, когда не умеешь читать, приходится пользоваться мозгами,* — невозмутимо ответила служанка.

Я предложил объединить два отдела в один, сократив освобождающуюся должность заведующего, и получил согласие. Образовался новый большой отдел обработки информации, вобравший в себя три прежние службы. Я восстановил ежедневные диспетчерские совещания, но их проведение поручил заведующему этим объединенным отделом.

Службы, желавшие оказаться в одном отделе, в нем оказались.

Место, которое стало камнем преткновения, уже никто не мог занять — оно было сокращено.

Диспетчерские совещания восстановлены.

Я — свободен от их проведения и присутствия на них.

1.3 Замена руководителя

Реорганизация предъявила новые, более высокие требования к личности заведующего объединенным отделом. Побеседовав с ним, я убедился, что он не верит в возможность улучшения дел. Я предложил ему перейти на более низкую должность, он отказался.

Соблюдение производственными службами ежедневных графиков контролировалось сектором оперативной информации, подчиненным непосредственно директору.

Руководила сектором женщина с хорошими деловыми качествами, но непростым характером. Перед тем, как предлагать мне место своего заместителя, директор сделал такое же предложение ей, но получил не очень тактичный отказ: «*Не думаю, что в этой должности я смогу с Вами сработаться!*»

Я пришел к директору со словами: «*Не уверен, что ты согласишься с моим предложением...*» и предложил произвести рокировку: эту заведующую сектором поменять местами с моим пессимистом-заведующим отделом, предварительно придав сектору статус отдела и предоставив новому заведующему высвободившуюся при реорганизации ставку.

Он усомнился:

— *А разве заведующий согласится?!*

— *А почему нет? Оклад тот же, отдел меньше. Подчинение не мне, а тебе. Да еще меня будет контролировать. Где ты найдешь более объективного контролера, чем обиженный мною работник?!*

Сделка состоялась. Я получил хорошую заведующую отделом, а директор — принципиального контролера.

1.4 Кризис классического подхода

Первоначальным моим намерением было применение *процедурных правил*.

Суть метода сводится к графическому описанию сложившейся технологии и поиску «белых пятен» в ней. Процедурные правила описывают не только основную технологическую цепочку, но и технологию разрешения критических ситуаций, они как бы лишают права «закрывать глаза» на возможность сбоев, отвечая на многочисленные: «А если?..»

Процедурные правила «обкатывают» на практике, рационализируют, уточняют, а затем возводят в закон — в *стандарт деятельности*.

Стандартам обучают и внедряют их, организуя в документообороте контрольные точки, по которым можно определить, кто и на каком шаге отклонился от стандарта.

Этот, так сказать, классический подход, к сожалению, крайне трудоемок. Я начал было это делать. Попытался привлечь низовых руководителей, хорошо знающих реальную технологию наших работ. Но оказалось, что они не только не владеют этим методом — этому можно было бы и обучить, но и не обладают менеджерским видением проблем, а без него метод процедурных правил сводится до утомительной формальности, поскольку несущественное смешивается с существенным.

Мы покончили с классическим подходом и стали на традиционный путь поиска и устранения «узкого места» в производстве.

1.5 Узкое место

Этим узким местом являлось бюро (бывший отдел) подготовки данных, где работало девять операторов, или, попросту, перфораторщиц. Эти молодые девушки и женщины — рабочие по своему социальному положению, системе оплаты

и характеру труда, самосознанию. (В Советском Союзе, с его общедоступностью образования, «передовой рабочий класс» формировался в основном из людей, не желавших учиться.)

Хотя скопились груды неотперфорированных документов, столь необходимых заказчику, это не мешало девушкам опаздывать на работу и уходить раньше времени домой. В обеденный перерыв они играли в карты — в порядке разгрузки от монотонной работы — и скрашивали эмоции нецензурными выражениями, а иногда и выпивкой. Обедали, естественно, в рабочее время. И не хотели понимать, что из-за их прохладного отношения к работе материалы и оборудование со складов придут на день-два позже к потребителю.

Начальство ничего не могло с ними поделать: Центр находился за городской чертой, зарплата низкая, подобрать кадры трудно. Кроме того, им задолжали 55 человеко-дней *отгулов*, и была тенденция к дальнейшему росту задолженности.

Практика сложилась такая, что об отгуле нередко сообщали задним числом, т. е. никогда не было известно, кто выйдет завтра на работу, а кто решил «*быть в отгуле*».

И наконец, средства подготовки данных (перфораторы, телетайпы) были в столь скверном техническом состоянии, что если все девушки выходили на работу, то им не хватало исправных устройств, не на чем было работать. Следовательно, часть из них законно бездельничала в ожидании конца ремонта оборудования.

Поскольку работа была односменная, начальство после вынужденного простоя просило их выйти во вторую смену за один отгул или в субботу — за два отгула. Так множилась задолженность администрации.

1.6 Введение второй смены

Следовало бы решить проблему исправности техники, но оказалось, что при имеющихся ремонтниках и снабжении запчастями она в ближайшее обозримое время неразрешима. Терпеть же простои при наличии неофициальных сверхурочных не было резона.

Мы прекратили практику привлечения операторов к сверхурочной работе за отгулы, с тем чтобы постепенно ликвидировать задолженность администрации и сделать операторов более управляемыми. Однако директора интересовало выполнение графика, наши отношения с операторами его мало волновали. Он дал распоряжение организовать работу в очередную субботу, мы этого распоряжения не выполнили, действуя по принципу: лучше плохо сейчас и хорошо потом, чем хорошо сейчас и плохо потом! Обстановка обострилась.

Тогда мы предложили операторам перейти на частичную работу во вторую смену: чтобы ежедневно выходило во вторую смену двое операторов из девяти, причем по такому графику, какой будет им удобен. Они дружно отказались.

Тогда я оказал давление: объявил, что если они добром не согласятся, я получу согласие у профсоюза и введу настоящую двухсменную работу, каждая из них будет неделю ходить в первую смену, неделю — во вторую. Они признали, что лучше согласиться. После этого ограничение, вызванное неисправностью техники, почти перестало быть актуальным.

Возможность выхода во вторую смену девушкам со временем понравилась, и нередко во вторую смену выходило больше народу, чем мы рассчитывали. У них появилась возможность маневрировать личным временем, и если бы мы эту возможность отняли, они вряд ли были бы довольны.

Я так и не понял, почему вторая смена раньше не была организована.

1.7 Бригадная организация труда

Мы решили ввести бригадную организацию подготовки данных, рассчитывая, что это повысит производительность труда. Имелось в виду сочетание бригадной формы с урочной системой Ф. Тейлора. Выглядело бы это так.

Каждое утро на стол помещается кипа документов, подлежащих перфорации и составляющих дневное задание бригады. Если задание (урок) выполнено до конца рабочего дня, работницы получают право на премию за этот день и право уйти домой досрочно.

Предполагалось, что удастся договориться с директором о выделении фонда зарплаты бригады. В этом случае появилась бы заинтересованность в работе меньшей численностью, и можно было бы пойти на увольнение нерадивых работниц.

В бригадной организации есть один деликатный момент: распределение денег. Уравниловка — плохо, это все понимают. Дифференциация заработка по стажу или по официально присвоенной квалификации более справедлива, но стимулирует не рост производительности, а стремление иметь больший стаж и более высокий разряд.

Остается «коэффициент трудового участия». Однако в хороших бригадах его либо вообще не применяют, либо применяют в крайних случаях, когда кто-то позволил себе крупный «загул». Это естественно. Если человек плохо работает и не оставляет надежд в этом отношении, его попросту убирают из бригады. Да и как объективно ни рассчитывался бы этот коэффициент, тот, кто снижает оценку товарища, в конечном счете выигрывает от этого сам. Как только эта истина осознается, пользоваться коэффициентом становится совестно, если, конечно, совесть есть.

Нам хотелось думать, что у этих девушек совесть есть. Но и производительность стимулировать надо. Выход мог быть только один: пусть каждый работник определяет себе коэффициент трудового участия сам.

Некоторым эта мысль покажется диковатой, но я с ними не соглашусь. Я советовался с эстонским социологом Юло Вооглайдом, и он мне пересказал любопытный случай:

Предприниматель, находившийся на грани разорения, открыл сейф своим сотрудникам с просьбой самим брать в оплату за труд столько, сколько каждый сочтет справедливым, и это его спасло.

Этот пример укрепил меня в решимости провести эксперимент подобного рода.

Самое страшное, что могло бы случиться, — это если бы каждая поставила себе наивысший коэффициент. Но *мысленный эксперимент* опровергал такую возможность.

Кто не заинтересован в уравниловке, кто при ней проигрывает? Работницы с наиболее высокой выработкой, опытные, а значит, и авторитетные. Фактически, у них в руках власть в группе, они найдут способ избежать уравниловки. Скажем, будут себе ставить не 1, а 0,97. Тогда молодым и неопытным неудобно будет поставить себе тоже 0,97. Они будут ставить себе такой коэффициент, который позволит получить одобрение группы.

Хотелось такую систему попробовать, но нужен был фонд оплаты бригады.

Мы приступили к делу. Организовали собрание, назначили бригадира.

Сказали:

— Закончите кипу, которая с утра будет вот здесь лежать, — можете ехать домой. И премию за этот день начислим. Не успеете — премии за этот день не получите.

Раздались голоса:

— Лучшие — каждый за себя!

— Нет, — возразили мы. — Если бы вы с работой справлялись, мы бы вас не трогали!

На следующее утро положили кипу документов на стол.

Могут быть два критерия для определения нормы: первый — возможности человека, второй — производственная необходимость. Мы руководствовались вторым.

Определили урок так: среднее поступление документов в центр плюс одна пятая образовавшейся задолженности. Таким образом, если бригада будет справляться с дневным уроком, через неделю или чуть больше завал удастся разгрести без сверхурочных.

В первый день бригада выполнила урок за полтора часа до конца рабочего дня (правда, в карты не играли) и демонстративно покинула здание.

На следующий день ситуация повторилась. И разговоры дошли до директора: на перфорации завал, а им разрешают раньше времени уезжать домой.

1.8 Фонд зарплаты

Я поставил перед директором вопрос о выделении фонда зарплаты для бригады.

— А почему только им?

— Потому, что мы ими занимаемся, и нам это нужно.

— Зачем тебе фонд?

— Двоих уволим, остальным сможем хорошо платить!

— У тебя что, лишние люди?

— Лишних нет, но деньги нужнее. Если, конечно, это их деньги.

— Что же, я потом эти деньги не смогу использовать?

— Конечно, не сможешь. В этом весь смысл.

— Тогда тем более надо определить фонд не только для них, но и для всех производственных подразделений. А как мы его определим?

— Очень просто. Закрепим то, что есть сейчас. Так сказать, по исторически сложившимся границам между государствами.

— Нет, это не научно. Может быть, сейчас где-то людей не хватает, а где-то есть лишние. Давайте научное обоснование.

— Зачем? Если выяснится, что на бригаду надо больше денег дать, ты все равно не дашь. А окажется, что надо меньше — с живых людей все равно денег не снимешь.
— Хочешь фонд — давай обоснованный расчет!

Собрали руководителей производственных подразделений в моем кабинете и поставили задачу так: трехгодичную научно-исследовательскую работу не затевать, а обосновать то, что есть, плюс найти возможность и основание перевести, исходя, по возможности, из интересов дела, одного работника из одного подразделения в другое с соответствующим изменением фондов зарплат (для ублажения амбиций директора).

1.9 Лампочка

Первые дни в бригаде урок выполняли. Затем утомились. Кто-то взял отгул. Первый раз обошлось. Настал день, когда отгул взяли два человека. Работницы чувствуют — норму им выполнить тяжело. Приходят:

— Почему норма большая?
— Не норма большая, а вас мало. Урок должен быть выполнен. Вызовите их, если сами не справляетесь! Вы бригада, вы и решаете!
— Нет, мы против бригады. Мы хотим, чтобы каждый отвечал за себя! Ничего не меняется, зарплата не меняется, еще и за других работай. Так не пойдет!

Уговорили их потерпеть.

Но фонда нет. Пришлось пойти на уступки: определять размер урока с учетом фактической явки на работу.

Вдохновленные уступкой, работницы пожаловались:

— Вы говорите — работа срочная. Мы сделаем, положим в контейнер, а за ней никто не приходит!

Упрек справедливый. Надо готовую работу, как минимум, с глаз убирать. За выполненной работой приходит заведующая бюро. Но не может же она каждую минуту заглядывать в зал перфорации.

Дал распоряжение «установить связь». Работница положит готовую работу в контейнер — нажмет на выключатель. Загорится яркая лампочка без абажура на столе у начальницы. Другим работникам в комнате она не мешает — это не телефон — а ей мешает. Чтобы погасить лампочку, нужно пройти в зал к контейнеру с готовой работой — выключатель там. Дело пошло.

Лампочку как-то заметил директор:

— Это еще зачем?

Объяснил.

— Ей что, зад от стула тяжело оторвать?! Убрать!

Стал спорить: могу я хоть мелкий вопрос решить самостоятельно? Не убедил. Тогда привел такой аргумент: лампочку ставил не я, а электрик. Рабочий класс, так сказать. Он в чем виноват? Выходит, что его труд не уважаем! Лампочка осталась.

Постепенно куча долгов рассосалась.

Оказалось — это плохо. Теперь мы не могли с утра положить весь урок. На весь день работы хватало, простоев не было, но вот с утра был запас на три-четыре часа. В течение дня в кипу приходилось подкладывать новые документы.

Работницам это не понравилось: что это они нам все подкладывают и подкладывают?! Раньше они видели кипу, которая только уменьшалась. А теперь она то уменьшается, то снова увеличивается.

Бывает, моешь посуду. Почти всю вымыл, думал, все, а тебе подносят еще грудку тарелок. Ладно, моешь дальше. Но когда еще подносят, чувствуешь легкое раздражение: принесли бы уж сразу всю посуду!

Они нам не доверяют. Ругаться не идут. Реагируют просто: покажется им, что в этот день работы многовато, — и не выполняют урок. Что-то оставляют.

Я узнал, что и лампочку зажигать перестали.

— Почему лампочку не зажигаете?

— Не знаем. А зачем? Нам не нужно. Какая разница...

Спрашиваю у заведующей:

— Не знаю. Так, как-то...

Наконец, понял сам.

Когда были долги, любая работа была срочной. Ее надо было немедленно брать и нести заказчику. Теперь началась нормальная работа. Они обработают пачку, зажгут лампочку. Влетает заведующая. «О, господи! Я-то думала, что-то срочное! А это не так уж и срочно...» Вот и перестали зажигать.

1.10 Волнения операторов ЭВМ

Операторы ЭВМ — сословие привилегированное. Если перфораторщицы после второй смены добираются домой сами, то операторов ЭВМ домой развозит транспорт. Раньше — микроавтобус, но после того как шофер в пьяном виде разбился, директор, получивший выговор, отказался от микроавтобуса и операторам ЭВМ стали выдавать талоны на такси. Это их вполне устраивало.

Но экономия непредсказуемым образом охватывала то одну, то другую сторону хозяйственной сферы великой страны: внезапно центру резко сократили лимиты талонов на такси. Теперь годового лимита могло хватить только до июля.

На ЭВМ трехсменная работа, и вторая смена кончается позже, чем на подготовке данных. Есть риск не попасть на общественный транспорт.

Нам хотелось решить проблему радикально: мы предложили операторам перейти с трехсменной работы на двухсменную по 12 ч в смену. В этом случае можно спокойно обходиться общественным транспортом. Они категорически отказались. Мы приводили в пример филиал, где были именно 12-часовые смены и где ни за что не согласились бы перейти на 8-часовые. Но получили резкий вызывающий отпор: «Верните нам микроавтобус!»

У меня состоялся разговор с директором. Он заверил меня, что любые мои надежды решить транспортную проблему тщетны. Ни микроавтобуса, ни талонов на такси не будет. Из этого и надо исходить!

Если сначала нам позиция операторов казалась необоснованной, продиктованной желанием поскандальить, то, задумавшись, мы увидели в ней свои резоны.

Оператор, проработавший вечернюю смену, оставался и на ночную. Смен-

щик совмещал дневную и вечернюю смены и т. д. В ночную смену удавалось немного и поспать. При работе с 12-часовыми сменами — с 8 утра до 8 вечера пропало много вечеров: пока после восьми доберешься домой — вечер пропал... Для незамужних девушек это существенно. В филиале же работали в основном замужние, с детьми.

Вообще работать подряд две смены запрещено трудовым законодательством.

Поэтому на графике работы, висевшем в зале ЭВМ и у меня в кабинете, отсутствовала подпись председателя профкома. Не знаю, как относились к этому мои предшественники, но меня это грубое и легко обнаруживаемое нарушение трудового законодательства смущало.

Переход на 12-часовые смены решил бы и эту проблему. Мы надеялись, что, когда закончатся талоны на такси, операторы станут сговорчивее.

1.11 Заявление

Одна из операторов ЭВМ, молодой специалист — выпускник техникума, подала директору заявление с просьбой перевести ее из операторов ЭВМ в техники «согласно полученному образованию». Они вместе с матерью решили, что после окончания техникума она имеет право требовать именно такое место. К этому явно примешивалось желание перейти на работу в одну смену.

Директор направил ее заявление мне. Поскольку девушка обратилась к нему через мою голову, на мою поддержку ей рассчитывать уже не приходилось.

Я написал на заявлении, что штатные расписания подчиненных мне подразделений не предусматривают должности техника, и с тем вернул заявление директору. На словах пояснил: техник — должность, а не специальность, по специальности просительница является именно оператором ЭВМ, просто не хочет работать в три смены.

Позже стало известно, что девушка ходила на прием к директору, и он дал ей надежду, пообещав ввести должность техника в штатное расписание. Все операторы заинтересованно следили за развитием событий.

Мы решили, что если директор обяжет нас пойти навстречу заявительнице, то мы переведем ее в операторы подготовки данных, удовлетворив тем самым ее желание уйти с трехсменной работы. Работа операторов ЭВМ интереснее, престижнее и лучше оплачивается, поэтому среди операторов подготовки данных явно найдутся желающие поменяться.

Время шло, а директор ничего по этому поводу не предпринимал. Через своих коллег заявительница дала понять, что если ничего не изменится, она считает себя вправе не выходить на работу. И однажды действительно не вышла. Не появилась и на другой день, и на третий...

Через коллег передала, что если ее так и не переведут в техники, она считает себя уволившейся и на работу не выйдет. Я передал тем же путем, что если она немедленно на работу не выйдет, то будет уволена по статье за прогулы.

Поскольку речь шла о молодом специалисте, мы с инспектором по кадрам сходили на всякий случай на консультацию к юристу. Ничего нового к известно-

му из трудового кодекса и подсказываемого здравым смыслом эта беседа не добавила, но из нее я вынес нечто ценное: прежде чем затевать увольнение девушки, следует узаконить график работы на ЭВМ, согласовав его с профсоюзом.

Пришлось вновь поднять вопрос о 12-часовой смене. Со своей стороны, директор вновь с раздражением оборвал разговор о микроавтобусе или талонах на такси. Воодушевленный его отказом, я собрал операторов и объявил, что ввиду неразрешимости транспортной проблемы через две недели перейдем на 12-часовые смены. В противном случае им предстоит «нормальная» трехсменная работа без совмещения двух смен подряд. Да, это будет неудобно, но это будет по закону. Если они не хотят идти навстречу, то чего, собственно, ждут от меня?

На это они мне заявили, что со мной и разговаривать нечего и что они пойдут говорить о транспорте с директором.

— Прекрасно, идите, — сказал я. — Он ждет меня через пятнадцать минут. Идите вместо меня: он будет свободен и один. Я вас пропускаю вне очереди.

Делегация из пяти человек направилась к директору. Вернулись в приподнятом настроении. Директор их заверил, что к тому времени, когда кончатся талоны на такси, он решит проблему с микроавтобусом и что они могут идти и спокойно работать. Позже он объяснил мне, что «они его убедили».

1.12 Юридические тонкости

Вопрос о 12-часовой смене отпал сам собой, а мой авторитет среди операторов ЭВМ оставлял желать лучшего. Требовалось найти выход, при котором можно было бы оставить график таким, каков он есть, т.е. со сдвоенными 8-часовыми сменами, и сделать его законным. Но ни кадровики, ни юристы, ни профсоюз ничем мне не могли помочь: закон есть закон.

Тогда я сам стал читать трудовое законодательство в надежде найти лазейку. К удивлению, я нашел ее почти сразу.

Оказалось, что можно формально организовать работу не «по сменам», а «с суммированным рабочим днем». При такой организации труда юридически действует лимитирование не суточного, а недельного и месячного режима труда и отдыха. И что самое замечательное — не требовалось ничего менять, кроме заголовка графика. Стоило наименовать существующий порядок вещей «суммированным рабочим днем», как тот же самый график становился безупречно добропорядочным. На всякий случай я просчитал, соблюдается ли установленный недельный и месячный режим труда и отдыха, и убедился, что все в порядке. Написал в профсоюзный комитет соответствующее заявление и вскоре заручился поддержкой председателя профсоюзного комитета.

Хотя директор не приветствовал увольнение молодого специалиста — Центр это не украшает — для меня оно уже стало делом принципа. Он меня понял и подписал заявление в вышестоящую инстанцию с просьбой разрешить увольнение молодого специалиста. Около двух недель там тянули, пытались нас отговорить, но затем дали разрешение, и девушка была уволена «по статье».

Справедливости ради надо отметить, что, по рассказам операторов, она с бытовой точки зрения только выиграла: мать за коробку конфет договорилась в до-

моуправлении, и ей выдали новую трудовую книжку, после чего она устроила дочь на работу инженером в центре города. Но меня это уже не касалось. Мне нравятся слова Теодора Рузвельта, который выразился примерно так:

не пытайтесь устранить зло, лежащее за пределом вашей досягаемости, иначе и зло не устраните, и авторитет потеряете.

1.13 Конец бригадной организации труда

Мне жаловались, что дисциплина в бюро подготовки данных падает: там взяли моду не раньше уходить с работы, а позже приезжать на работу в надежде выполнить норму.

— *Норму выполняют?*

— *Выполняют.*

— *Пусть падает.*

Но наступил день, когда норму выполнять, в общем-то, перестали. Поскольку простои, которые из-за отсутствия работы иногда случались, не фиксировались, то разобраться точно, в чем дело, было трудно.

Мы обнадеживали себя тем, что расчеты фондов заработной платы по производственным подразделениям были закончены и скоро начнется новая жизнь. Расчеты выглядели основательно и были подкреплены ссылками на авторитетные методики. По расчетам получалось, что в филиале как бы одна ставка лишняя. Директор давно угрожал забрать оттуда две ставки, считая, что подчиненные вдали от него *«слишком хорошо живут»*. Коллеги из филиала любезно согласились *«обосновать»* потерю одной ставки в надежде не потерять две.

Я принес директору расчеты, но он не проявил особого интереса. Снова спросил, зачем мне фонд.

— *Хочу заинтересовать бригаду работать меньшей численностью и безусловно выполнять норму.*

— *Норма не нужна. Бери пример с филиала — там такая традиция: пока вся работа не сделана, никто не уходит домой! Заведи у себя такую традицию!*

Я напомнил об обещании дать фонд после обоснования.

— *Так что? Если ты уволишь кого-нибудь, я не смогу взять на эту ставку другого работника?*

— *Нет.*

— *Даже если мне сверху поручат дополнительную работу, не спрашивая, есть ли у меня рабочая сила?*

— *Даже в этом случае. Ведь это будут деньги, заработанные бригадой, в бригаде они и останутся.*

— *Тогда не будет тебе никакого фонда.*

— *Зачем мы делали расчеты?*

— *Ты же не на Луне живешь. Меня вышестоящие инстанции только и делают, что обманывают. Ты же читал последний приказ! Вот и я вынужден делать то же самое.*

На ближайшем собрании я в присутствии директора поблагодарил исполнителей за проведенные расчеты и сообщил, что директор более основательно продумал вопрос о фондах и переменял свое решение. Он не может гарантировать постоянства фондов в случае, если в Центр придет дополнительная работа. А без минимальной гарантии стабильности нам фонды не нужны. Директор здесь присутствует, и если я что-нибудь не так сказал, он меня поправит. Директор подтвердил, что я все сказал правильно и что он действительно передумал.

Таким образом, бригадная форма утратила для нас привлекательность. Мы решили воспользоваться ворчанием работниц о том, что *«лучше всего, когда каждый сам за себя»*.

— *Не захотели заглянуть в коммунизм, заглянем в капитализм, —* пошутил я. — *Будет каждый — сам за себя!*

1.14 Система Тейлора

За исходную точку проектирования организации и оплаты труда мы взяли систему дифференциальной заработной платы Фредерика Тейлора, которую он ввел в 1895 г. на одном из заводов в Филадельфии.

Суть системы в том, что рабочий получает сдельно по двум видам расценок. Если он не выполнит дневную норму, то расчет с ним производится по пониженным расценкам за единицу продукции. Если выполнит дневную норму — по повышенным.

Тут очень важно не ошибиться в размерах дневной нормы. Тейлора критиковали за то, что его система уж слишком чутко реагирует на ошибки в нормировании. *«Что да, то да»* — соглашался Тейлор и дал совет: *«Никогда не нормируйте по аналогии. Прямое нормирование проще и значительно точнее, чем по аналогии»*.

Суть совета в том, что надо взять в руки секундомер и произвести хронометраж именно той работы, которую собираешься нормировать, а не пользоваться нормой для другой, похожей на вашу работу, с поправочным коэффициентом, *«взятым с потолка»*.

Директор категорически возразил против сдельной оплаты:

— *Я знаю, чем это кончается! Потом будешь по всему городу работу для своих искать, чтобы не было у них простоев!*

Осталась возможность «играть» премией: от 0 до 60% от месячного оклада.

Этого было вполне достаточно для мотивации по Тейлору. Он считал, что скачок в оплате при выполнении нормы должен быть не произвольным, *«не решаться голосованием на совете директоров»*, а опираться на эксперименты, на опыт. И поделился своим опытом.

Он разбил все виды работ на четыре категории:

- легкие физически и легкие умственно — здесь скачок в оплате при выполнении дневной нормы должен быть 20%;
- легкие физически и тяжелые умственно — скачок в 40%;

- тяжелые физически и легкие умственно — в 60%;
- тяжелые физически и тяжелые умственно — 80%.

Если премировать выполнение нормы меньшим процентом, то это не будет стимулировать, а при выполнении нормы придется-таки выплачивать премию, т.е. просто так расходовать фонд заработной платы.

Если премировать выше этого процента, то это провоцирует работника уже на другой образ жизни, что сделает его поведение малопредсказуемым.

Например, раньше машина была ему не по карману, а теперь купил старую, все время ею занимается, работать стал хуже. Или: завел новых, более состоятельных друзей, теперь ищет приработка на стороне. И т.д.

Работа перфораторщицы точно легкая умственно. Если ее считать и легкой физически, то вроде достаточно 20%. А если считать работу перфораторщицы тяжелой физически, но легкой умственно, то получится 60%.

Эти цифры нельзя воспринимать как догму, они носят только качественный характер, ведь с 1895 г. много чего изменилось, да и страна другая, но ход мыслей остается. И экспериментировать надо.

Тут выяснилось, что сверху (из Москвы) пришло ограничение: с 1 августа рабочим можно будет платить не более 40% премии, а не 60%, как раньше.

Но мы решили, что если заработать максимальную месячную премию будет сложновато (уж мы об этом позаботимся!), то максимальный размер дневной премии можно оставить в 60%. При этом мы рассчитали, что месячная премия (сумма всех дневных премий) не составит более 40% от оклада.

Нами была установлена следующая зависимость от выработки:

- если работник выполняет меньше 100% дневной нормы, то за этот день премии не получает (получает 0%);
- если выполняет 100% дневной нормы, то получает 22,5% от дневной ставки;
- если перевыполняет норму, то за каждый процент перевыполнения получает еще 0,5% от дневной ставки, но не более 60% в день.

Таким образом, чтобы за день получить максимальную премию в 60%, требуется выполнить дневную норму на 175%.

Естественно, что работница должна иметь возможность определять в течение дня, как у нее обстоят дела с выполнением дневной нормы. Для этого мы к каждой пачке документов, поступивших на перфорацию, перед тем как их передать в зал, стали прикреплять специальный талон, на котором было указано, какую долю (%) дневной нормы составляет данная пачка документов (например: 1,4% или 20,5%, или 0,2% и т.д.).

Обработает оператор пачку, отшиллит талон, положит его в карман. Если надо, достанет талоны из кармана и подсчитает, сколько сделала, далеко ли еще до нормы...

Каждое утро вывешиваются данные: премия за вчерашний день и с накоплением за месяц.

Для того чтобы в конце квартала в момент пиковой загрузки у нас не образовалось бы «завалов», мы поставили перед собой задачу:

повысить производительность труда минимум на двадцать пять процентов с параллельным снижением реальных заработков на пять–десять процентов

(чтобы вписаться во внезапно свалившееся на нас ограничение максимального месячного премирования в 40% вместо прежнего в 60%).

Задача, поневоле, амбициозная, а потому и привлекательная.

1.15 Двойное нормирование

Следуя по пути Тейлора, требовалось бы провести хронометраж для каждого вида документов и для каждого типа устройств подготовки данных. Кроме того, документы одного и того же вида имеют разную длину: в одной накладной всего две строки, в другой — двадцать две. Но и одного подсчета строк мало: документы заполняются разными людьми разными почерками. Бывает, и почерк разобрать трудно, а там еще комментарии, примечания...

Мы решили адаптировать систему Тейлора к нашим условиям и ввели двойное нормирование: сперва производить базовое нормирование по жестким нормативам, а затем дополнять его оперативным «перенормированием», осуществляемым руководителем службы подготовки данных.

Выглядело это так.

Базовое нормирование. Отдел оперативной информации, подчиненный непосредственно директору и уже знакомый читателю, принимал у заказчиков пачки документов и прежде, чем передать их в производство, прикреплял к каждой пачке расценочный талон, где указывалось, какой процент от дневной нормы составляет эта пачка. Пользовался отдел специальными, полученными от нас таблицами. Строки в документах не подсчитывались, вместо этого использовались усредненные коэффициенты по каждому виду документов, используемые с незапамятных времен. Конечно, следовало бы эти коэффициенты пересчитывать заново, но у нас в тот момент не дошли до этого руки.

Мы сознательно передали базовое нормирование в контролирующее нас подразделение, так как рассчитывали реально увеличить производительность и не хотели, чтобы потом пошли разговоры, будто мы производительность просто приписываем.

Оперативное перенормирование. Руководители производственных подразделений (прежде всего, заведующая бюро подготовки данных) имели право подойти и взять любую пачку с прикрепленным к ней талоном, перечеркнуть талон зеленым фломастером и поставить зеленым новые цифры на талоне. Тогда при подсчете выполнения нормы учитывались и те цифры, что были на талоне раньше, и те, что дописаны зеленым.

Например, было написано 0,8%, а документ заполнен настолько неразборчивым почерком, что заведующая бюро дописала зеленым цветом 3,0%. Теперь уже вся работа расценивается в 3,8%.

Или требуется для проведения расчетов на ЭВМ срочно отперфорировать корректировки массива. Начальник смены берет бланки с корректировками и на талоне дописывает 2,5%, затем относит бланки на перфорацию. Теперь он уверен, что первая же высвободившаяся перфораторщица возьмется именно за корректировки, поскольку с этого момента данная работа стала выгоднее других. Естественно, что эти 2,5% действительны лишь в том случае, если она закончит работу к определенному времени, указанному на талоне тоже зеленым цветом.

Таким образом, оперативное перенормирование служит как выравниванию работ по выгодности, так и ускоренному выполнению работ более высокого приоритета путем искусственного превращения их в особо выгодные.

1.16 Нормирование и профсоюз

Возникает вопрос: откуда брались цифры, которые руководители производственных подразделений могли зеленым цветом дописывать на расценочных талонах? Ведь каждый из них имел право в течение одного рабочего дня повышать расценки на определенную сумму, а все они могли их выписать на общую сумму, которая по положению определялась заместителем директора по производству, т.е. мною. И на эту же величину ужесточались базовые нормы, утвержденные профсоюзом.

Так что отдел оперативной информации, осуществляя базовое нормирование, имел дело с уже ужесточенными нормами.

Благодаря этому предварительному ужесточению *«фиктивные проценты»* фактически отрабатывались перфораторщицами при отработке базовой нормы. Психологически же повышение расценки зеленым цветом воспринималось как подарок администрации, но делался этот «подарок», конечно же, за счет самих работниц.

В соответствии с положением об оплате труда, согласованным с профсоюзной организацией, за мной сохранялось право как увеличивать пропорцию между дополнительными процентами и базовой нормой, так и определять дневной фонд для каждого руководителя, в пределах которого он мог выписывать эти дополнительные проценты. Это право имело для нас принципиальное значение.

Дело в том, что наше трудовое законодательство было хорошо приспособлено для защиты сиюминутных интересов рабочих, но являлось помехой для защиты их долговременных интересов, связанных с богатством или прозябанием страны. Оно было направлено против учета простоев и других нужных вещей.

В частности, требовало, чтобы изменения оплаты труда не только были согласованы с профсоюзом, но и за месяц вперед были доведены до сведения рабочих. А если эксперимент требует поиска, проб и ошибок, целого ряда изменений, то сколько месяцев уйдет на пустое ожидание! Вот и в данном случае нам было необходимо иметь право фактически пересматривать нормы без согласования с кем-либо.

Обойти трудовое законодательство в этом вопросе удалось именно благодаря механизму двойного нормирования.

Предположим, понадобилось повысить нормы на 20%. Тогда выделяю на дополнительные проценты фонд в 30% и отдаю устное распоряжение вы-

писывать их на сумму в 10%. Вот и все. У руководителя *есть право* расходовать фиктивные проценты, не выходя за установленный лимит, но *нет обязанности* расходовать весь лимит. И поскольку это соответствует положению, согласованному с профсоюзом, вся операция становится законной.

Надо сказать, что этой уловкой нам не пришлось воспользоваться, но сама возможность «подкорректировать» нормы придала нам уверенности и решительности.

1.17 Проблема простоев

Это не такая проблема, которая может решиться «в рабочем порядке». Мы знали, что простои на перфорации не редкость — по вине работниц, из-за неисправности техники, перебоев в снабжении, отсутствия работы, выполнения общественных обязанностей в рабочее время и др. Прежде требовалось найти теоретическое решение, а затем уже практическое.

Трудовое законодательство, государственная статистика, да и весь официально установленный порядок крайне отрицательно трактуют простои, делая их невыгодными и для рабочих, и для администрации, и для общественных организаций, и для вышестоящих инстанций.

То, что простои всем невыгодны — это хорошо. Но в силу этого же обстоятельства их оказывается выгодным скрывать. Оказывается, что выгоднее иметь большой, но скрытый простой, чем небольшой, но явный и гласный. На практике же именно этот упрощенный способ решения проблемы простоев и занял господствующие позиции.

Мы не могли пойти по этой дорожке. Не говоря уже об этических соображениях, нам было крайне важно знать фактическую причину простоев, чтобы с открытыми глазами заняться ликвидацией их причин. Конечно, мы понимали, что это дело рискованное. Один разговор, когда простои есть, но «на бумаге» все обстоит благополучно, и совершенно другой, когда «даже на бумаге» неблагополучно. Рисковать можно и нужно, но лишь когда риск обоснован и сведен к минимуму.

Мы договорились, что во время простоев обяжем бюро подготовки данных изыскивать и поручать операторам «*иную работу*», а между собой будем знать, что «иная работа» суть простоев.

На перфорации с давних пор велся журнал учета простоев из-за неисправности оборудования. Полистав его, мы убедились, что записи в нем редки, как изюм в булке, которая, в общем-то, без изюма. В основном, туда что-то записывали с отчаяния: много раз говорили ремонтнику, чтобы починил, а он не чинит, ссылается на отсутствие запчастей, так вот возьмем и запишем, авось поможет...

Необходимо было заинтересовать операторов фиксировать малейшие простои в работе. Значит, надо было сделать невыгодным не только простои, но и само их сокрытие, т.е. в случае простоя премия должна сохраняться, но не в полном объеме. А вот если простой и его причина не зафиксированы, то премию за это время оператор должен потерять.

Если же никакой премии за время простоя вообще не платить, то какой смысл оператору вообще его регистрировать — все равно за это время премия потеряна, да еще какую-то бумажку заполнять... То, что благодаря этой бумажке «может

быть, когда-нибудь» простоев станет меньше, это его мало волнует, оператор — рабочий человек: живет сегодняшним днем.

Вообще премия за время простоя нами рассчитывалась по довольно сложной формуле, ибо незаинтересованность в простое ходит рядом с незаинтересованностью в его регистрации, а заинтересованность в регистрации соседствует с заинтересованностью в самом простом. Сложная формула должна была «расщепить» все эти интересы и правильно сориентировать и замотивировать операторов.

При определении дневной премии день разбивался на две части и складывалась премия заработанная и премия за время простоя.

Вначале мы разработали теоретически правильную формулу определения дневной премии в случае, если часть дня была простоем, но скоро, опробовав ее на практике, обнаружили, что она очень чувствительна к точности определения временных границ простоя. Стоило только оператору зарегистрировать чуть больше время простоя, как премия за этот день резко возрастала. Причина в том, что время фактической работы искусственно уменьшалось и оператор как бы показывал чудеса производительности.

Возникло новое требование: надо, чтобы оператору было невыгодно как завешать, так и занижать время простоя. Задача с математической точки зрения оказалась совсем непростой. Кончилось дело тем, что заведующая отделом предложила эмпирическую формулу, которую трудновато было бы теоретически объяснить, но которая давала практически хороший результат. Если операторов спросили бы, выгодно ли им завешать или занижать простой при регистрации, то они пожали бы плечами. Формула сложная, громоздкая, но результаты ее применения не противоречат здравому смыслу и чувству справедливости.

Для регистрации простоев мы разработали специальный бланк. Этот бланк заполнялся оператором по желанию. Но в случае невыполнения дневной нормы он был обязан его заполнить.

Бланк был разделен на зоны: время простоя нужно было лишь записать в определенную зону, что само по себе уже указывало причины простоя.

В случае невыполнения нормы оператор в отдельной зоне отмечал причины этого. Введение этой своеобразной «объяснительной записки» преследовало в основном моральную цель: привить чувство неблагополучия, аморальности невыполнения нормы.

Поскольку сокращение простоев было операторов по карману, наш механизм регистрации успешно заработал с первого же дня.

Не обошлось и без тех неприятностей, которых мы, в общем-то, ожидали. Поскольку простои теперь эффективно регистрировались, пошли разговоры: «У них там за простои премию платят! Не пора ли прикрыть это дело?!» Экономическая служба и директор действительно вознамерились было «это дело прикрыть», но как-то не дошли руки, а потом, когда система заработала и прижилась, вопрос отпал сам собой.

1.18 Проблема учеников

Одна из причин простоев — относительное отсутствие работы, а также относительная нехватка оборудования, возникающая от отсутствия взаимозаменяемо-

сти работниц. Работа есть, но оператор умеет работать только на ЗОЕМТРОНе, а на телетайпе не умеет. Значит, оператор простаивает, а несделанная работа лежит. Или оператору «не на чем работать», так как свободный оператор на свободном оборудовании работать не умеет и ждет своей очереди на занятое.

Мы унаследовали проблему освоения новых устройств. Операторы, хорошо освоившие работу на одном виде устройств, ни в какую, даже временно, не соглашались работать на другом виде устройства. В этом была своя логика: поработашь немного, создашь прецедент, будут чаще и чаще просить... А производительность и заработок выше на привычном устройстве. Зачем же мучиться, осваивать новое, да еще терять в заработке?!

Кроме того, среди операторов были новички, девушки, только что окончившие техникум.

Мы решили считать учениками каждого, кто вновь осваивает какой-либо вид устройств, независимо от того, умеет ли он работать на других устройствах.

Тейлор рекомендовал не делать для учеников никаких исключений в оплате труда. Тогда они будут стремиться как можно скорее освоить норму и резко увеличить свою зарплату. И для системы Генри Форда также характерна полная независимость оплаты от личности рабочего (если не касаться социальной программы Форда и его специального премирования за здоровый образ жизни).

Словом: *платят за работу, а не человеку.*

Но кто сказал «А», должен сказать и «Б». Мы уже достаточно далеко отошли от «классики».

Итак, мы объявили учеником всякого, осваивающего новый вид устройства. При этом первые три месяца норма учеников составляла 60% базовой нормы, вторые три месяца — 80%, и лишь через полгода требовалось выполнять на новом устройстве всю норму.

В первый же час после введения такого порядка проблема взаимозаменяемости и освоения новых видов устройств навсегда исчезла. Даже наиболее консервативные работницы не устояли перед искушением «снять урожай» с новых видов устройств.

Здесь, пожалуй, желая сдвинуть проблему с места, мы несколько перестарались. Но нет худа без добра. У нас невольно образовался некий резерв роста производительности для будущего: ведь через три месяца норма на новых устройствах с 60% сдвинется на 80%, а еще через три будет составлять 100%, и все будут уметь работать на всем.

1.19 Первые результаты

Новая система организации и оплаты труда была введена с 1 июня 1982 г. Напомним, что этим месяцем заканчивается квартал и полугодие, т.е. время «авральное» для советского «планового» хозяйства.

Первого числа утром я заглянул на перфорацию. Хотя и ожидал, что система возымеет действие, но все же картина спин и затылков, застывших в интенсивной сосредоточенной работе под жужжание и стрекотание техники, произвела сильное впечатление.

В курилке, рядом с залом перфорации, стало свободно, туда стали приходиться покурить из более отдаленных отделов.

Прошло несколько дней. Мы видели, что производительность заметно выросла, несмотря на расхолаживающий отпускной период. Каждый день заведующая бюро вывешивала данные о выработке и заработанной накануне премии.

Работницы устали. Теперь все рабочее время приходилось работать, к чему они не привыкли. Начали постепенно жаловаться на то, что нормы высоки.

Однажды обратились к нам с коллективным протестом против слишком высоких, по их мнению, норм на телетайпе по сравнению с другими устройствами. Мы ответили, что, безусловно, им доверяем и что снизим нормы в той степени, в какой они сочтут нужным. С тем, конечно, условием, что для других устройств нормы будут в соответствующей пропорции повышены. Они подумали, разочарованно вздохнули и попросили оставить все как есть.

В первые же недели стало ясно, что у большинства работниц производительность мало меняется день ото дня. У нас появились ожидаемые цифры выработки. Если мы знали, кто на следующий день выходит на работу, то довольно точно могли сказать, сколько будет сделано. Это оказалось очень удобным. Ведь работа поступает в Центр крайне неравномерно.

Квартальная система управления народным хозяйством лихорадила всю страну, и мы, конечно, не были исключением. В последнюю неделю квартала документооборот увеличивался у нас на треть по сравнению со среднегодовым, а в отдельные дни — и того больше.

Раньше проблема решалась просто: сверхурочные и работа в выходные. Нам немного не хватало производительности для пиковой нагрузки, но помощи от наших работниц ждать не приходилось: они пребывали в надежде пополнить постепенно исчезающий запас отгулов.

Чтобы не скатиться на этот путь, пришлось дать указание не обращать внимание на срыв производственного графика, а пунктуально следовать разработанной системе. Главное — успешное внедрение системы, а график — второстепенное.

Нельзя сказать, что до графика нам совсем не было никакого дела. Мы выбрали тактику предотвращения крупных скандальных срывов графика за счет увеличения числа срывов. Директор, наблюдая рост числа срывов в июне и нежелание использовать сверхурочную работу, высказал намерение отстранить меня от управления производством, но, благодаря тактике балансирования на грани большого скандала, ему все-таки не хватало весомого повода.

Нашим главным резервом были работницы, не выполняющие норму.

К нашему удивлению, среди отстающих прочно обосновалась одна из наиболее опытных работниц. Она выполняла норму на 85–90%. Жаловалась, что норма очень велика, что у нее болят не только руки, но и все тело, а в глазах — туман.

Дело объяснилось просто. Раньше существовала система поощрения наиболее опытных операторов тем, что их переводили на инженерную ставку. Работница была из их числа и думала, что наша система ее как бы не касается, что свою инженерную ставку и премию она во всех случаях получит. Пришлось вызвать ее и разъяснить, что шутки шутками, но если она хоть раз не выполнит дневную норму, мы полностью лишим ее инженерной премии за июнь.

1.20 Конец месяца

Раньше, когда кончался месяц и приходило время начисления премии, конфликтов было не миновать. Три дня занимали споры и препирательства. Заведующая бюро припоминала каждой работнице ее прегрешения, девушки оправдывались и т.д., в результате этой утомительной процедуры, наконец, составлялась ведомость на премирование, но недовольные всегда имелись.

Теперь момент распределения премии утратил свою мучительность и торжественность, так как премия ежедневно подсчитывалась нарастающим итогом с начала месяца.

Мы увидели, что в среднем производительность труда возросла за этот месяц на 26–28%, а средняя премия за месяц упала на 10–15 руб. (при месячных ставках в 115–120 руб.), поскольку нулевая премия за день невыполнения нормы заметно понижает среднемесячный уровень.

Пока об этой, сравнительно низкой премии, не знали ни директор, ни экономические службы, мы сделали девушкам предложение:

«Вам предстоит получить премию в среднем меньшую, чем обычно. Для вас это не новость: каждый день вы видели, сколько начислено. Чтобы ваш бюджет не пострадал, мы готовы скупить у вас оставшиеся отгулы по пять рублей за отгул. Тому, кто продаст отгулы, сразу же в премиальную ведомость прибавим соответствующую сумму, и завтра вы эти деньги получите!»

Практически все отгулы этим приемом удалось скупить. Лишь одна работница ни за что не хотела уступить и оставила свои девять отгулов в неприкосновенности.

Поскольку администрация имеет право увеличивать премию в установленных пределах, операция по скупке отгулов никакого документального отражения не получила. Общий размер премии подразделения не вызвал настороженности у экономической службы.

Что касается роста производительности, то этот факт стал оспаривать заведующий отделом оперативной информации (объективный контролер, как помнит читатель). Он ссылаясь на то, что среднее число строк подсчитано в документах неверно. В действительности строк в среднем меньше, а значит, и выработка ниже. Я обеспокоился, но напрасно.

Даже если среднее число строк подсчитано неверно, это не играет роли, так как при сравнении выработки до и после внедрения системы методика, включая все коэффициенты, была одна и та же. Как известно, если числитель и знаменатель умножить на одно и то же число, значение дроби не изменится.

Еще одно обстоятельство меня заинтересовало. Ведь ясно, что каждая работница чувствует себя спокойнее, если знает, что она дневную норму выполнит. В свое время у нас возникла мысль, что надо было бы, чтобы все талоны предъявлялись в тот же день. Но мы не продумали этот вопрос до конца и ничего не предприняли. Лишь однажды я поинтересовался у заведующей, не оставляют ли девушки талоны на следующий день.

— Еще как оставляют! Почти у каждой есть пачечка, чтобы доложить до нормы, если нет настроения работать!

У меня мелькнуло ощущение неблагополучия, но потом я забыл об этой проблеме.

Теперь было время проанализировать ситуацию. Ведь работницы могут не только оставлять талоны, но и одалживать их друг другу. Тогда не выполнившая норму может попросить талоны у той, которая норму перевыполнила, и в результате они получают на 22,5% больше на двоих!

Я ужаснулся. Но быстро успокоился. Механизм одалживания друг у друга не содержал ничего нового по сравнению с накапливанием запаса собственных талонов в кармане, т. е. с одалживанием их у самой себя.

Теперь возьмем такой случай. Работница в один день выполнила норму на 90%, а в другой — на 110%. За два дня она должна была получить $0 + (22,5 + 5) = 27,5\%$. Но она перераспределила талоны так, что получилось два дня стопроцентного выполнения нормы, и премия составила $22,5 + 22,5 = 45\%$, т. е. намного больше. Но ведь за два дня она, фактически, и произвела работы на две нормосмены. То, что она неровно работает, перекрывается неровной работой других, так что в целом это не так уж и важно. Вот если бы мы не вписывались в упоминавшийся лимит месячной премии в 40%, то здесь — резерв для некоторого снижения реальных заработков.

К счастью, я вспомнил еще одно важное наблюдение. В первые дни работницы выискивали пачки с зелеными талонами, сравнивали их, словом, старались получить наиболее выгодную работу. Но потом это почему-то прошло, они как бы стали спокойнее относиться к выбору работы. Конечно, благодаря оперативному перенормированию разновыгодность работ резко снизилась, но трудно предположить, что она вообще исчезла.

После некоторых размышлений мы остановились на следующей модели этого явления.

Представьте себе, что вы готовитесь к сдаче экзамена. Вам предстоит подготовить более ста экзаменационных вопросов. Вопросы по сложности разные: подготовка одних занимает десять минут, других — полтора часа. Впереди у вас десять дней. Как вы будете следить за тем, чтобы успеть подготовиться? Очевидно, вы поделите число вопросов на число дней, может быть, один день припасете на повторение и затем будете следить, укладываетесь ли в дневную норму. Если вы дней пять подряд идете по плану, и даже с некоторым опережением по числу вопросов, вы чувствуете себя хорошо и спокойно. И вам вовсе не мешает, что вопросы различной трудоемкости. Но вот осталось на подготовку всего несколько часов — и вы с волнением стремитесь убедиться, что оценили трудоемкость правильно.

Теперь, если мы «прокрутим киноплёнку назад», то получим модель отношения к разновыгодности работ. Сперва, когда нет запаса талонов и есть риск невыполнения нормы, важно не ошибиться в выборе выгодной работы. Когда же такой запас образовался, разновыгодность работ перестает быть столь актуальной,

можно брать работу подряд. И поскольку весь коллектив переживает подобную эволюцию и все перестают выискивать работу повыгоднее, то никто не оказывается в проигрыше. Быть же в выигрыше можно только за счет других, и это тоже все понимают. Одно дело, когда кто-то выискивает, чтобы выполнить норму, и совсем другое — если просто хочет выиграть за счет других. Образуется и закрепляется этическая норма *«нехорошо привередничать»*.

Если уж попадается неправильно оцененная работа (в сторону занижения оценки, разумеется), то можно не подкладывать ее другим, а подойти к заведующей бюро: *«Нет ли здесь ошибки в оценке?»* или, в крайнем случае, *«предупредить девочек»* и коллективно как-то решить вопрос.

Конечно, остаются работы, резко отличающиеся по выгодности: телеграммы, срочные корректировки массивов и другие срочные работы, которые имеют повышенные расценки. Что это за работы и как они обычно расцениваются, всем хорошо известно. Естественно, устанавливается негласный порядок распределения этих работ.

Таким образом, появление запаса талонов в кармане оператора не только не мешает функционированию системы, но и сглаживает неравномерности нормирования, т.е. является не дисфункциональным, а функциональным явлением.

1.21 Дополнительный заработок

Раньше у операторов подготовки данных, да и не только у них, периодически (два-три раза в год) появлялась возможность дополнительного заработка: что-то, что не являлось плановой работой, требовалось заказчику отперфорировать. Почти во всяком центре были «левые» внеплановые задачи: или они еще не были сданы в эксплуатацию, или вообще не отвечали профилю центра.

Это нормальное явление, в условиях почти полного отсутствия экономических рычагов управления, в те времена было дополнительным средством закрепления квалифицированных кадров.

Обычно дополнительная, хорошо оплачиваемая работа неофициального характера (так называемая «халтура») давалась наиболее авторитетным и квалифицированным работницам в виде поощрения. Подразумевалось, что она выполнялась во вне рабочее время, но, практически, конечно же захватывалось и рабочее. Оформлялась дополнительная работа различными способами, из которых было широко распространено оформление кого-то или самой работницы к заказчику на полставки на определенное время.

И вот такая дополнительная работа появилась и у нас. Что с ней делать?

Отказаться было бы неэтично: и заказчик привык, что эта работа в нашем Центре всегда выполнялась за дополнительную плату, и своих работников лишать дополнительного заработка непорядочно.

С другой стороны, если пустить эту работу по старому испытанному пути, предоставив ее в виде привилегии опытным работницам, то складывается двусмысленная ситуация. Возникает вопрос: где настоящее стимулирование — на основной или на дополнительной работе? Что же, «научная» система не выдерживает конкуренции с примитивной?!

Нет, она вполне выдерживает конкуренцию. Поэтому мы решили «халтуру» пустить по тому же каналу, что и основную работу. А как распорядиться дополнительным заработком? Естественно, для дополнительного стимулирования в рамках нашей системы организации и оплаты труда.

Мы решили вопрос следующим образом. На время этой дополнительной работы — на девять дней — ввели новый порядок: за каждые 10% перевыполнения дневной нормы начисляется дополнительный заработок в размере 2 руб. Это значит, что если в течение недели работница выполняет норму на 110%, она к прежнему заработку и сверх него получает 10 руб. Заодно мы надеялись проверить таким образом обоснованность жалоб работниц на высокие нормы.

Весь дополнительный заработок составлял 300 руб. Теоретически, если бы все девять работниц стали бы выполнять норму на 150% в течение девяти дней, мы должны были бы выплатить 810 руб. вместо имеющихся 300, т.е. разориться. Поэтому мы ждали реакции на дополнительное стимулирование не без волнения.

Но никакой реакции не последовало. Кроме одной работницы, имеющей двоих детей, никто свою производительность существенно не повысил. Вся дополнительная работа просто заполнила те промежутки, которые в противном случае были бы зарегистрированы как простой из-за отсутствия работы (не забудем о возросшей производительности подразделения!). Из 300 руб. мы выплатили в виде дополнительного вознаграждения лишь 120 руб., остальное осталось у нас. Заказчику же передали работу с небольшим опозданием, как успели.

Этот результат нас и огорчил и успокоил относительно напряженности норм.

Прошло месяца три-четыре, и снова появилась дополнительная работа, но несколько большего объема и стоимости.

Наученные опытом, мы установили надбавку за каждые 10% перевыполнения дневной нормы не в 2, а в 3 руб.

Ситуация резко переменилась. Практически все работницы отреагировали на это стимулирование. Если раньше в среднем производительность колебалась в пределах 101–103%, то теперь поднялась до 114–115%. (Надо сказать, что стимулировалась прибавка скачком в 10%; прибавка, скажем, в 9% — дополнительно вообще не оплачивалась.)

Но нас подвел заказчик. В назначенный день, когда дополнительная оплата уже действовала, заказчик работу не принес, а принес на неделю позже. Все это время мы терпели убытки, так что в результате всей «операции» задолжали операторам около 200 руб. и долго искали источники покрытия убытков.

Этот опыт прояснил для нас по меньшей мере две вещи:

- 1) наши операторы могли бы работать на 10% производительнее (точнее, интенсивнее);
- 2) прав был Тейлор, что размер дополнительной оплаты, размер скачка — дело расчета и эмпирической проверки, а не умозрительных предположений и голосования, если мы хотим строить эффективное стимулирование.

1.22 Последний штрих

Постепенно назревала неизбежность моего ухода из Центра — давали знать о себе «трещины», образовавшиеся из-за моей политики невывода людей на работу по субботам, за которые в конечном счете унижительными разносами от начальства приходилось расплачиваться именно директору.

Последней каплей, подтолкнувшей меня к уходу, явилась моя же собственная, в общем-то, для меня нетипичная несдержанность.

Директор ушел в отпуск и оставил вместо себя не меня, как прежде, а другого заместителя, в подчинении которого были «чистые» отделы — «белые воротнички», и который ревниво следил за возрастающим авторитетом производственных отделов.

В первый же день временного царствования он зашел ко мне в кабинет с улыбкой и бумагой в руках — приказом нашего директора о том, что одна ставка из отдела подготовки данных переводится в его подразделения. Для меня это явилось неожиданностью. Я понял, что он обработал директора за моей спиной:

— Никого я тебе не отдам. С таким трудом мы наладили там работу, а ты хочешь все снова разрушить!

— Придется отдать! Вот приказ, подписанный директором!

— Ну давай его сюда! — я взял приказ у него из рук, перечеркнул его через весь лист и вернул коллеге: *Был приказ — нет приказа! Иди и спокойно работай!*

Я понимал, что так просто мне это с рук не сойдет, но пока директор в отпуске, то успею придумать, как закрыть предстоящую брешь.

Когда для дела крайне важно выиграть время, можно выйти из подчинения.

Моей повышенной эмоциональности способствовал и тот факт, что это был уже не первый случай, когда у меня забирали работника.

>> из моей книги «Искусство управленческой борьбы»

Однажды начальство под влиянием конкурирующего со мной коллеги — руководителя другого подразделения — ликвидировало в моем подразделении ставку инженера по обслуживанию оборудования, а самого инженера перевело в подразделение конкурента. Никакие мои протесты и ссылки на непоправимый ущерб моему подразделению не помогали.

Единственное обещание, которое я сумел вытянуть, — это то, что инженер будет «при необходимости» консультировать. Я предложил технику выполнять обязанности этого инженера. Техник категорически от этого отказался, ссылаясь на «отсутствие и образования, и фактических знаний в этом вопросе», и пригрозил уволиться, если я буду настаивать на своем.

Тогда я попросил техника помочь мне «в одной работе»: составлении процедурных правил решения тех типовых задач — обнаружения и устранения неисправностей, — которые осуществлял ушедший инженер.

— Это поможет потом тому, кто заменит этого инженера, быстрее войти в курс дела.

Техник ответил, что не знает, что такое «процедурные правила», но я его успокоил:

— Мы будем составлять их вместе.

И мы составили их вместе, потратив месяц и консультируясь с ушедшим инженером.

А когда эта работа была закончена, техник с удивлением сказал:

— Ну, так с этими обязанностями и я могу справиться! Здесь, в общем-то, теперь все ясно, в каком случае как поступать...

И заменил собой инженера.

Теперь мне снова предстояло разработать стратегию.

Я вспомнил, что говорил о неправильно подсчитанном среднем количестве строк в документах наш «объективный контролер».

Мы сделали подсчет, и оказалось, он был прав. Среднее количество строк в документах было процентов на десять ниже того, что фигурировало в расчетах нормативов. Это значит, что если не оперировать средней цифрой, а подсчитывать в каждом документе число документострок, то это приведет, с одной стороны, к более точному определению расценок, а с другой — к скрытому ужесточению норм на 10%. Хотя такое ужесточение никак не может обрадовать операторов, но по соображениям «справедливости» они против подсчета документострок не будут сильно возражать. Не забудем, что речь идет о женщинах, т.е. о той части человечества, для которой сиюминутная «справедливость» играет важную роль.

Если две работницы с одним и тем же образованием, стажем и семейным положением будут получать за одну и ту же работу по 110 руб., то они переносят эту ситуацию значительно легче, чем если одной из них платить 120 руб., а другой — 135. Последняя ситуация задевает их чувство справедливости, даже если работа, которую они фактически выполняют, стоит в несколько раз больше, чем им платят. В этом — громадный резерв экономии на зарплате наших женщин, которым всегда есть дело до чужой зарплаты. Горько писать эти слова, но от правды не убежишь.

Однако подсчет документострок — тоже труд. И немалый. Я провел полдня в расчетах и выяснил, что трудоемкость ежедневного подсчета и регистрации количества документострок всех документов, поступивших за день, составляет в среднем 0,6 нормосмены. Благодаря подсчету строк производительность труда вырастет настолько, что ликвидируется брешь, связанная с уходом одной из девяти перфораторщиц, т.е. сэкономится 1,0 нормосмена. Итого выигрыш для Центра: $1,0 - 0,6 = 0,4$ нормосмены. Значит, если этим подсчетом будут заниматься на подготовке данных, брешь не закроем.

И тут пришла хорошая мысль: а не передать ли подсчет в подразделение «объективного контролера» и тем самым освободить свои подразделения от нагрузки в 0,6 нормосмены?!

Когда вернулся директор, он вызвал меня и показал на перечеркнутый мною его приказ:

— *Это что такое?!*

— *Следы моей горячности.*

— *Ты что-то не похож на горячего. В чем дело?!*

— *Вы за моей спиной решили важный для меня вопрос. Ты, как директор, имеешь право так поступать, но и природа в моем лице имеет право следовать своим естественным законам и возмущаться. Разве я когда-нибудь раньше позволял себе такое?!*

— *Нет, не позволял. Вот я и спрашиваю: почему сейчас позволил?!*

— *Приношу извинения! Видишь, что вы со мной сделали! Я раньше так не делал. Кстати сказать, и не извинялся! Видишь, до чего меня довели!*

Мы рассмеялись, после чего он поставил точку:

— *А приказ придется выполнить!*

— *Разумеется!*

На совещании у директора я сообщил о своей готовности передать одну штатную единицу в отделы проектирования, а затем выступил с благодарностью «контролеру» за указание на неточность и признанием необходимости точного и «объективного» подсчета документострок. И предложил «для объективности» подсчетов поручить их проведение его подразделению.

Решение о проведении отделом оперативной информации ежедневных подсчетов документострок было принято, а его заведующий — мой объективный контролер — после совещания долго крутил головой, чувствуя, что где-то он перестарался.

Высвобождение одной работницы не вызвало перебоев в работе участка подготовки данных, который давно уже перестал быть «узким местом» в организации. «Узкое место» переместилось в отделы проектирования.

1.23 От тиражирования бумаг к тиражированию людей

После того как я провел профессиональные соревнования руководителей (о чем подробно в следующей главе), когда обнаружились многочисленные и достаточно грубые управленческие ошибки, которые делали участники этих соревнований, мне стало ясно, что руководителей необходимо учить.

Это не бог весть какое открытие. Однако для меня оно сопровождалось особым эмоциональным состоянием.

Одно дело — умозрительно знать, что где-то болят, мучаются и умирают люди (это происходит даже сейчас, когда вы читаете эти строки), а другое дело — видеть перед глазами конкретного страдающего человека, знать, что можешь облегчить его страдания, и при этом раздумывать, а не заняться ли сейчас какими-нибудь другими, лично для себя более важными делами. Это и эмоционально, и нравственно совершенно различные состояния.

Кроме того, наш опыт реорганизации на участке подготовки данных навел меня на следующие выводы.

1. Если бы этот участок был в подчинении не у меня, а у кого-то другого, и я, «человек со стороны», разработал бы точно такую же систему, то этот кто-то другой ни за что бы не внедрил ее, сославшись на ряд убедительных причин:

- не согласуется с трудовым законодательством;
- не нравится работницам;
- дополнительная нагрузка на ведущую бюрократию;
- неравномерность загрузки Центра;
- невозможность «нормального» нормирования;
- плохое техническое состояние оборудования и т. д.

Однако система не только была внедрена и никто из работников не уволился, но и через два года после моего ухода из Центра, случайно встретив директора, я узнал, что она функционирует — и в том же виде.

Значит, дело не в наличии хорошо разработанной системы организации и оплаты труда, а в желании руководителя (умение придет, если есть желание) сделать из существующей системы — хорошую.

2. Тот, кто встанет на подобный путь, должен иметь иную систему ценностей, чем обычные руководители, должен дорожить своей профессиональной честью (честью менеджера, исследователя, проектировщика) более, чем карьерой в иерархической структуре. Не что иное, как зависимость от личной карьеры связывает руки и застилает глаза руководителям, и исследователям, и проектировщикам.

Чувство чести казалось архаизмом, пока его не «проели», после чего есть оказалось нечего.

Подготовка руководителей может дать результат, если будет сопровождаться воспитанием корпоративной, профессиональной чести. Это значит, нужна смена ценностной ориентации, переключение с «вертикальной» карьеры на «горизонтальную», т.е. на развитие профессионализма.

3. Нужно тиражировать не столько бумаги (не столько проекты «хороших» систем), сколько людей, обладающих менеджерской ценностной ориентацией, навыками, умением нужные бумаги составить, разыскать или приспособить.

4. У нас рост производительности труда (26–28%) был достигнут в течение двух месяцев и сопровождался снижением реальной зарплаты на 9–14%. Это интересный результат, но не выдающийся: Тейлор при внедрении своей системы достигал 3–4-кратного роста производительности при росте заработной платы на 40–50%. В принципе, повышение производительности труда в то время в СССР на 20–30% не являлось серьезной проблемой, *но не было реального заказчика*. Достаточно сказать, что книги Генри Форда, блестяще написанные, конструктивные и содержательные, без знания которых трудно представить современного организатора производства, не переиздавались с 1920-х гг. Решение проблемы производительности нужно было всем и никому. Верхний эшелон власти со страхом и наслаждением властвовал последние отведенные историей годы. Ему было не до страны. Наш менеджер не должен был ждать, когда в стране появится заказчик, а принять эту роль на себя.

Нужно было создавать школы менеджеров — учебные заведения нового типа, основанные на особой системе профессиональных ценностей.

Я предложил директору создать школу для руководителей нашей отрасли, поскольку знал, что соревнования, в которых он принял участие в качестве члена жюри, ему понравились. Но он мое предложение отклонил:

— *Хватит с тебя и занятий производством!*

Остаться в Центре не имело больше смысла, и я покинул его с чувством следования своему пути.

глава 5

«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК» И «ПАРАТЕАТР»

«УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК» и «ПАРАТЕАТР», будучи разработанными в 1984–1985 гг. как тренинги, выходят далеко за рамки только обучающих и оценивающих технологий, хотя, конечно, являются таковыми и при этом весьма эффективными.

Можно сказать, что они сдвигают целый пласт управленческой и общеповеденческой культуры. В частности, управленческие поединки уже становятся своеобразным видом спорта в России, а в русле паратеатра, независимо друг от друга, активно работают и социальные фантасты и кинематографисты.

Именно поэтому эти две, по-своему взаимосвязанные, социальные технологии выделены автором в отдельную часть книги.

5.1 История управленческих поединков

Как помнит читатель, среди прочих деловых игр и тренингов автором с 1982 по 1985 г. регулярно проводился один из вариантов ролевой игры, названный им «АКТИВНЫЙ ДИАЛОГ».

Напомним, что суть «АКТИВНОГО ДИАЛОГА» как тренинга заключалась в том, что каждый из двоих участников этого диалога получал до его начала свою роль, видение некоторой конфликтной ситуации из этой роли, а также цель, которую он должен достичь в диалоге. Обычное распределение ролей — руководитель и подчиненный. За диалогом следили эксперты, которые затем выносили свои оценки и суждения.

Тренинг как обучающая технология вполне удовлетворял автора и участников, но не удовлетворял как способ оценки экспертами деловых качеств участников. Эксперты нередко восхищались «самостоятельностью суждений», «смелостью» и «независимостью» подчиненного и удручались «слабостью» и «беспомощностью» руководителя.

В реальной жизни такой диалог с начальником потом мог закончиться неприятностями для подчиненного. Но в тренинге никакого «потом» не наступало, что и придавало участнику, играющему роль подчиненного, «смелость», а участника, играющего роль руководителя, лишало реальных рычагов воздействия на подчиненного. Перед экспертами же ставилась задача оценить, кто лучший руководитель, сравнивая не этих двух участников, а участников, играющих одинаковые

роли, из различных пар, что было для экспертов, как уже говорилось, делом достаточно непростым.

В результате методологических поисков технология «АКТИВНОГО ДИАЛОГА» как бы расщепилась на три варианта, породив три новых обучающих технологии: вначале (1984) деловую игру «ВЕРТУШКА ОБЩЕНИЯ» и тренинг «ПАРАТЕАТР», а позже (1985) тренинг «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК».

В ранней версии «УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОЕДИНКА» участники получали описание конфликтной ситуации с соответствующими ролями, которые они могли дополнять любыми другими, уместными в данной ситуации. Главное отличие от «АКТИВНОГО ДИАЛОГА» состояло в том, что по ходу диалога участники в рамках этой же ситуации могли сменять роли.

Сменой ролей руководил поочередно каждый из них, а время «существования» в данных ролях регулировалось шахматными часами (каждый участник имел по 5 мин). Можно сказать, что именно шахматные часы радикально разделили историю управленческих поединков, отделив эмбриональное состояние этого тренинга от его взрослого существования.

В первой версии управленческих поединков участники разговаривали, стоя на сцене, эксперты (присуждающие победу) сидели в зале, а секундантов не было вообще. Подготовке к поединку не придавалось слишком большого значения, хотя, разумеется, участники готовились.

Вопрос о секундантах возник позже.

Автор, как правило, сам не играл в свои игры и тренинги, но, чтобы понять, как выглядит его произведение изнутри, в начале 1986 г. вышел на сцену «сразиться» с одним из своих сильных учеников.

Чтобы не ставить судей в слишком сложное положение при судействе, и воспользовавшись тем, что жребий предоставил ему право первого хода, он все свои 5 мин потратил на то, чтобы показать все возможные ходы своего противника и их последствия. Когда настала очередь противника задавать роли, он молча постоял пару минут, в раздумье теребя свой подбородок, потом махнул рукой и сошел со сцены.

После этого случая стало очевидно, что хорошая подготовка к поединку способна обеспечить значительное преимущество над противником. Именно для этой цели и были введены секунданты-тренеры.

Узким местом оставалась проблема судейства, т.е. вопрос о том, кто одержал победу в поединке и как решение судей сделать убедительным для них самих, участников поединка, и зрителей.

Значительный шаг вперед был сделан в 1989 г. в крупномасштабном бизнес-лагере в Бердянске (Украина), о котором мы уже упоминали, где около 500 человек проходили обучение в течение 50 дней.

Управленческие поединки переросли в чемпионаты по управленческой борьбе между сборными командами различных игровых государств. Стало понятно, что рано или поздно такой необычный вид спорта, как управленческие поединки, завоюет себе право на жизнь и свое место в управленческой культуре.

Однако и тогда проблема судейства еще не позволяла считать технологию проведения поединков достаточно завершенной.

Оценку производили две судейские коллегии по три человека каждая: первая коллегия оценивала, кого из двух участников предпочтительнее пригласить на работу в качестве своего подчиненного, а вторая — кого из двух участников хотелось бы видеть в качестве своего руководителя.

В 1992 г. в Нью-Йорке вышла книга *The Russian Management Revolution* (Edited by Sheila M. Puffer), где методики Владимира Тарасова были оценены как соответствующие мировому уровню, а тренинги «ПАРАТЕАТР» и «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЕДИНКИ» — как не имеющие аналогов и представляющие интерес для обучающихся фирм США.

Подлинный прорыв в судействе произошел в феврале 1998 г. в Таллинне, куда на трехдневный тренинг по управленческим поединкам прибыло из России более 50 предпринимателей и менеджеров, проходивших ранее мой курс «Техника перехвата и удержания управления».

Первые два дня тренинга проходили со сдержанной неудовлетворенностью участников: их раздражало собственное судейство. Иной судья начинал свое выступление так:

«Я голосовал за такого-то, но сам с собой не согласен...»

Случалось, что зрители и судьи — такие же участники семинара (поскольку все время происходила ротация ролей: зритель — судья — участник поединка) — придерживались диаметрально противоположного взгляда на то, кто из участников одержал победу.

Поединок судили две судейские коллегии по три человека: одна из них представляла мнение наемных работников (оценивающих способность менеджера обеспечить материальное и моральное благополучие своих подчиненных), а другая — мнение собственников (оценивающих способность менеджера сохранить и приумножить собственность).

Эти две коллегии были введены по аналогии с прежними двумя, пригодными для прежних, советских времен. Но времена изменились радикально, простой механической заменой коллегий, видимо, было не обойтись.

Ночью автор, мучимый проблемой судейства, не мог заснуть, но, к счастью, к утру нашел решение.

Я теоретически вычислил, что не хватает еще одной судейской коллегии:

(По теории автора, любое управленческое решение располагается в трехмерном пространстве, где одна координата — ориентация на интересы дела, другая — на интересы взаимодействующих с руководителем людей, а третья — на власть, статическая составляющая которой — должностная и социальная позиция, а динамическая — техника перехвата и удержания управления.)

той, которая представляла бы мнение делегирующих на переговоры (оценивающих способность менеджера отстоять и продвинуть свою позицию на жестких переговорах). Именно этой третьей координаты не хватало.

Ориентация на интересы дела была представлена коллегией собственников, ориентация на интересы людей — коллегией наемных работников, а вот ориентация на власть, а именно оценка техники перехвата и удержания управления, как это ни странно (для курса по «технике перехвата и удержания управления» — сапожник без сапог!), никем не была представлена.

Отсюда и дискомфорт судей: судья честно оценивает с точки зрения своей коллегии и в то же время ощущает, что в поединке присутствует крайне важный аспект, который не оценивает никто, и он проходит мимо обеих коллегий.

Конечно, я ощущал себя в зоне риска: и так уже было шесть судей, куда же добавлять еще трех?! Народ взбунтуется! Но доверие к собственной теории взяло верх.

Когда утром было объявлено решение о том, что вместо шести судей теперь будет девять, никто не закричал «ура». Казалось, что хаос в судействе должен только усилиться. Однако, слушатели (спасибо им!) проявили дисциплинированность и доверие к автору.

И вдруг — все заработало!

Стало очевидно, что судейство в целом достаточно объективно и технология управленческих поединков начала свое победное шествие.

Последнее изменение в технологию было внесено в 1999 г., поводом к которому послужили два события. Сначала во время управленческих поединков в Саратове один из участников снискал явные симпатии зала, несмотря на то, что вовсе не стремился быть «положительным героем».

Позже — во время тренинга в Екатеринбурге — другой участник прямо сформулировал проблему: а что, если «положительный герой» столкнется с тем, кто вовсе не намерен быть «положительным», и «даст слабинку»?! Стало ясно, что надо дать возможность участникам попробовать друг друга на прочность к ударам «ниже пояса», как это, к сожалению, иногда случается в жизни. С этой целью был введен «ЧЕРНЫЙ РАУНД», и технология обрела известную завершенность.

В настоящее время управленческие поединки далеко перешагнули границы учебных семинаров. Они стали и эффективным способом оценки управленческого персонала, и инструментом внутрифирменного управления (в качестве транслятора приоритетов и ценностей первого руководителя на нижестоящие уровни организации), и инструментом сплочения управленческой команды.

К слову сказать, попытки отдельных участников тренинга изменить технологию поединков, продиктованные кажущейся легкостью ее усовершенствования, не дали результатов. Усовершенствование хороших технологий — дело возможное, но не такое простое.

5.2 Управленческий поединок как социальная технология

5.2.1 Общее представление об управленческом поединке

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК — это публичное единоборство двух участников, каждый из которых стремится показать свое управленческое преимущество над партнером.

Это преимущество достигается за счет личного управленческого мастерства, которое становится очевидным или, как минимум, заметным благодаря эффективному использованию различных управленческих приемов независимо от того, сознательно или бессознательно эти приемы были применены.

Как и в любом поединке, особое значение имеет равенство стартовых условий и объективность судейства.

Социальное пространство, в котором разворачивается поединок, — своего рода поле боя — задается какой-либо *управленческой ситуацией* конфликтного характера. Описание ситуации — это описание незавершенной истории действий и поступков основных действующих лиц, вовлеченных в определенный конфликт. Продолжением, а в идеале и завершением, этой истории и призван стать публично разыгрываемый поединок. Описание ситуации завершается указанием на *основные роли* (действующие лица) и их *интересы* на самый последний момент времени, описываемый в ситуации.

Участники имеют возможность *назначать роли* себе и партнеру в этой ситуации в ходе поединка, причем делают это по очереди и лишь на определенное правилами *время*.

Участники отчасти ограничены в своих действиях конкретной предысторией конфликта, заданной предлагаемой ситуацией, они не могут оспаривать самого факта наличия этого *заданного прошлого*. Однако они свободны в своем конструировании будущего и могут ставить перед собой по ходу поединка такие цели, которые поставили бы и в реальной жизни, окажись они в подобной роли и в подобной ситуации.

Поединок проводится за *столом с шахматными часами*, за которым располагаются участники, сидя друг напротив друга. Рядом с каждым из участников располагается и его *секундант*.

Внешне поединок выглядит как ряд *диалогов*, связанных единой фабулой и комплектом ролей, но имеющих двух исполнителей, каждый из которых исполняет одну и ту же роль только внутри одного диалога. Диалог, в течение которого сохраняется непрерывность действия и ролей участников, называется *раундом*. Что же касается других предстоящих диалогов-раундов, то постороннему наблюдателю весьма трудно угадать, кто какую роль будет исполнять.

Продолжительность поединка складывается из 5 мин времени, предоставляемого в распоряжение каждого участника, т. е. всего 10 мин чистого времени.

Во время поединка каждый из секундантов может один раз взять *паузу* до 2 мин, поэтому максимальная общая продолжительность поединка может доходить до 14 мин.

Каждый из участников, получив право хода, может расходувать свои 5 мин не обязательно подряд, а может выбирать отдельными порциями, т. е. *передавать ход* партнеру до истечения своих 5 мин. Когда идет его время, он назначает себе и партнеру любую пару ролей из тех, которые указаны в данной ситуации, и эти роли сохраняются на все время данного раунда.

Судьи выносят решение о преимуществе того или иного участника, наблюдая за их действиями во время поединка. Всего поединок судят девять судей, которые распределены по трое между тремя судейскими коллегиями: коллегия *Нанимающихся на работу*, коллегия *Отправляющих на переговоры* и коллегия *Доверяющих собственность*.

Каждый из судей, входящих в коллегия Нанимающихся на работу, оценивает участников поединка как своих потенциальных работодателей, руководствуясь при этом своими собственными субъективными критериями, и выбирает, к кому из двух участников с большей готовностью нанялся бы на работу.

Отправляющие на переговоры оценивают участников поединка как потенциальных *переговорщиков*, принимая свое собственное решение, кого из двоих стоило бы направить на сложные, конфликтные переговоры с сильным и опытным противником.

Судьи, Доверяющие собственности, выбирают из двух участников того, кому бы с большей уверенностью доверили бы управление своим бизнесом или иной своей собственностью, при этом каждый руководствуется своими собственными критериями.

5.2.2 *Описание ситуации*

Описание ситуации состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Постоянная часть — это краткое *письменное описание ситуации*, выдаваемое участникам накануне поединка, содержащее перечень ролей и интересов.

Пример ситуации:

Молодой образованный энергичный генеральный директор проводит со своей командой еженедельные оперативные совещания, на которых нередко выбирает кого-либо из своих помощников в качестве «козла отпущения», т.е. публично и в довольно унижительной форме «распекает» свою очередную жертву за реальные или пустяковые упущения в работе «в назидание другим».

Присутствующие на совещании испытывают сложные и неприятные чувства: от сочувствия к жертве и возмущения руководителем до страха как-либо показать это возмущение и нездоровой радости, что на этот раз жертвой оказались не они.

На прошлой неделе гнев генерального директора пал на директора по маркетингу. А завтра — скорее всего на директора по персоналу: недавно при встрече генеральный директор поздоровался с ним подчеркнуто сухо.

Вечером даже жена директора по персоналу обратила внимание на подавленное настроение и мрачный юмор своего мужа.

Роли и интересы

Генеральный директор — *возмущен ленью и уходом от ответственности своих заместителей, в частности неспособностью директора по персоналу укомплектовать вакантные места менеджеров среднего звена.*

Директор по маркетингу — *побудить своих коллег оказать генеральному директору, чьим поведением он оскорблен, посильное сопротивление.*

Директор по персоналу — *дать осторожный, но достойный отпор возможным несправедливым нападкам генерального директора, сохранить и должность, и самоуважение.*

Жена директора по персоналу — положить конец стрессовым ситуациям для мужа и побудить его поменять работу.

Переменная часть — это *правомерные дополнения* к письменному описанию ситуации, которые делают участники по ходу поединка. Дополнения считаются правомерными, если они не противоречат постоянной части и не противоречат правомерным дополнениям, уже ранее сделанным любым из участников в данном раунде.

Примеры правомерного дополнения:

«... это произошло потому, что с утра не работали оба лифта, а наш офис как-никак на двенадцатом этаже...»

Мы видим здесь три дополнения ситуации:

- 1) *с утра в здании, где расположен офис, не работали лифты;*
- 2) *лифтов всего два;*
- 3) *офис располагается на двенадцатом этаже здания.*

Все эти дополнения не противоречат постоянной части ситуации.

Примеры неправомерного дополнения:

«У нас вообще не бывает еженедельных совещаний...»;

«Я помню, на вашем шестидесятилетии (обращаясь к молодому руководителю)...»;

«Вы ошибаетесь, наш офис не на двенадцатом, а на первом этаже...»

Здесь первые два дополнения противоречат постоянной части ситуации, а последнее дополнение противоречит правомерному дополнению, уже ранее сделанному одним из участников, т.е. противоречит переменной части ситуации.

Помимо правомерных и неправомерных дополнений могут быть и проблематичные дополнения, т.е. такие, о правомерности или неправомерности которых можно судить лишь на основании последующих дополнений.

Пример проблематичного дополнения:

«Вы, как директор по персоналу...»

«Я не директор по персоналу, я — менеджер по персоналу!»

Такое дополнение внешне выглядит как неправомерное, поскольку противоречит постоянной части ситуации — ранее уже утверждалось, что данное лицо является директором по персоналу. Однако может последовать разъяснение, что это лицо, хотя фактически и выполняет функции директора по персоналу, но по трудовой книжке числится все же менеджером по персоналу. Возможно, возражающий напоминает об этом обстоятельстве, намекая на необходимость официального повышения в должности или, напротив, снижения уровня требований к нему. В таком случае его возражение является правомерным дополнением.

В качестве неправомерного может рассматриваться и такое дополнение, которое теоретически является правомерным, но практически — маловероятно, так называемый «рояль в кустах»*.

Например, сообщение о том, что «козел отпущения» разыскивается Интерполом как серийный убийца. Теоретически это возможно, но практически — маловероятно. Понятно, что степень вероятности может оцениваться лишь субъективно. Поэтому является ли дополнение «роялем в кустах» или нет, оценивается арбитром, ведущим данный поединок.

5.2.3 Материально-техническая база поединка

Ниже перечислены необходимые для проведения управленческих поединков элементы материально-технического обеспечения.

1. Помещение, где могут расположиться на видном месте (идеально: на сцене, подиуме) участники и судьи, и в зрительном зале — зрители.
2. Для участников поединка и их секундантов необходимы четыре стула и стол, на котором они могли бы (символически) что-то писать, есть или пить.
3. На столе также располагаются специальные (шахматные) часы, которые отсчитывают время каждого из участников.
4. Таблички, указывающие, кто из участников под каким номером играет (с цифрой 1 и цифрой 2), которые располагаются на столе возле участников.
5. Для ведущего и его помощника также необходим небольшой столик.
6. Секундомер или таймер для ведущего.
7. Для каждой из трех судейских коллегий — по столу с тремя рабочими местами. Столы обозначены соответствующими табличками: «НАНИМАЮЩИЕСЯ НА РАБОТУ», «ОТПРАВЛЯЮЩИЕ НА ПЕРЕГОВОРЫ» и «ДОВЕРЯЮЩИЕ СОБСТВЕННОСТЬ».
8. Столы судейских коллегий расставляются таким образом у стола участников, чтобы судьям было максимально удобно видеть и слышать участников поединка.
9. Для каждого судьи (всего их девять) приготавливаются две двусторонние таблички, на одной из которых на обеих сторонах написана цифра 1, а на другой — с обеих сторон цифра 2.
10. Комплекты ситуаций для участников поединка, секундантов и судей.

* Выражение «рояль в кустах» едва ли знакомо современному читателю. Во времена, когда появилась и отработывалась технология «УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОЕДИНКА», это выражение означало уж очень маловероятное событие, которое советским телевидением изображалось как типичное.

Среди «прогрессивно настроенной интеллигенции» бытовал такой саркастический пример: «А сейчас, дорогие телезрители, тракторист Федя — разносторонняя гармоничная личность — сойдет с трактора, вытрет руки ветошью, и сыграет на рояле что-нибудь из Брамса! У нас тут случайно оказался *рояль в кустах...*»

Имеется в виду, что случайно рояль оказаться в кустах не может.

11. В зависимости от количества зрителей, условий слышимости и видимости может возникнуть необходимость в микрофонах, а также в больших видеоэкранах.

5.2.4 Роль секунданта

Каждый участник поединка получает себе противника и ситуацию для поединка, после чего выбирает себе секунданта.

Участники получают время для подготовки к поединку совместно со своими секундантами.

Секундант помогает участнику подготовиться к поединку.

Подготовиться — это значит:

- внимательно прочесть каждое предложение в описании ситуаций и рассмотреть все возможные толкования упомянутых в ней обстоятельств;
- ознакомиться с ролевым набором и соответствующими интересами упомянутых в ситуации лиц, установить сходство и различие в интересах и области возможного компромисса;
- продумать интерпретацию каждой из ролей и правомерных дополнений таким образом, чтобы, играя данную роль, для участника оказалось бы возможным позиционировать себя как «положительного героя».
- разработать вместе с участником необходимые стратагемы с тем, чтобы, оставаясь в рамках поведения «положительного героя», реализовать в каждой роли заявленные в ней интересы либо же по убедительным для судей причинам эти интересы трансформировать.

Стратагема — это сценарий выхода из сложной управленческой (военной, жизненной) ситуации — своего рода сложный стратегический ход;

- проработать с участником тактику реализации стратагем, отдельные простые ходы и приемы, проблемы и варианты имиджа, словесные и поведенческие формулы с учетом опыта и поведенческих возможностей участника.

Во время поединка секундант занимает место рядом с участником.

Секундант обязан внимательно следить за ходом поединка и за каждой репликой участников с тем, чтобы вовремя заметить любое нарушение правил со стороны условного противника и заявить протест ведущему арбитру.

Протест заявляется при следующих нарушениях:

- противник продолжает свой раунд несмотря на то, что его 5 мин уже истекли;
- противник передает ход сразу же, не произнеся даже ролевого распределения и первой фразы, что недопустимо;
- противник вводит правомерные дополнения не в виде прямой речи, а как бы за рамками диалога;
- противник понуждает разыгрывать тот временной период и те события, которые уже являются необратимым прошлым, уже описанным в ситуации;

- противник делает утверждения о фактах, явно противоречащих тексту ситуации;
- противник делает утверждения о фактах, явно противоречащих уже введенным в данном раунде правомерным дополнениям;
- противник явно использует неправомерное — в силу неправдоподобности — дополнение ситуации («рояль в кустах»);
- секундант противника неправомерно объявляет паузу — либо пауза им уже однажды бралась, либо он ее пытается взять в то время, когда идут часы не его подопечного;
- секундант противника делает подсказки своему подопечному во время диалога, а не во время паузы.

5.2.5 *Состав судейских коллегий*

Путем жеребьевки определяются три судейские коллегии: по три человека в каждой. Первая коллегия — Нанимающиеся на работу, вторая — Отправляющая на переговоры и третья — Доверяющих собственность.

При проведении учебных поединков судейские коллегии формируются из числа его участников путем ротации ролей участников: зритель, член коллегии Нанимающихся на работу, член коллегии Отправляющих на переговоры, член коллегии Доверяющих собственность, секундант, участник поединка.

При проведении чемпионата по поединкам к судьям предъявляются определенные требования:

- в коллессию собственников могут быть включены лица, лишь реально владеющие собственностью, приносящей доход;
- в коллессию Отправляющих на переговоры могут быть включены лишь лица, прошедшие обучение по курсу «Искусство управленческой борьбы» (часть 1: «Техника перехвата и удержания управления» и часть 2: «Управленческие поединки»);
- в коллессию наемных работников могут быть включены лишь лица, реально работающие по найму или работавшие по найму не далее как два года назад.

5.2.6 *Проведение поединка*

Ведущий объявляет о предстоящем поединке и предупреждает всех его участников — участников поединка, их секундантов и судей — о необходимости явки на него не менее чем за 20 мин до его начала.

Непосредственно перед поединком ведущий приглашает всех его участников занять свои места.

Ведущий может сделать объявление о начале поединка после того, как все судьи займут свои места.

Ведущий объявляет о начале поединка и зачитывает управленческую ситуацию.

Если после объявления о начале поединка один из участников на него не является, ведущий, после прочтения ситуации, засекает время, о чем делает публичное объявление, и по истечении 5 мин объявляет о победе присутствующего участника *за неявкой противника*.

Ведущий разыгрывает право первого хода путем жеребьевки.

Ведущий предоставляет право первого хода участнику путем публичного объявления об этом и пуска часов данного участника.

Участник, получивший право первого хода, с этого момента считается *первым участником*, а его противник — *вторым участником*. Возле первого участника ведущий ставит карточку с номером 1, а против его противника — карточку с номером 2.

Первый участник по команде ведущего начинает поединок: *объявляет роли* (роль свою и роль для противника — любую ролевую пару из ролевого набора, предлагаемого в описании данной ситуации) и произносит первую фразу, исходя из отведенной для себя роли. (Этой первой фразой он имеет возможность сделать выгодные для своих целей правомерные дополнения к ситуации.)

Первая фраза представляет собой *прямую речь*, обращенную к противнику в рамках данного ролевого распределения (а не в виде комментария, обращенного сразу ко всем — к противнику, судьям, ведущему и зрителям!).

Например:

«Я — генеральный директор, а вы — директор по персоналу. Раз уж вы столь официально, предварительно записавшись, пришли ко мне на прием, то...»

Противник отвечает на эту первую фразу исходя из собственной роли и ее интересов.

Например:

«У меня буквально один вопрос! Просто было бы неловко при других его задавать. В каком ключе вы хотели бы, чтобы я построил свое сообщение на совещании: больше самокритики или с большим акцентом на достижениях и положительных моментах? И на сколько времени я могу рассчитывать свое выступление на совещании?»

В этом примере мы наблюдаем попытку «козла отпущения» взять своего начальника «в вилку»: ведь при любом ответе на поставленный вопрос моральное право начальника устроить-таки «разнос» подчиненному резко уменьшается.

Начинается первый раунд — диалог, в ходе которого каждый из участников, играя объявленные роли, преследует соответствующие его роли интересы.

Раунд продолжается до окончания времени первого участника, т.е. до истечения его пяти минут или ранее, до момента, определяемого первым участником (желающим использовать свое время не целиком, а порциями) и обозначающего передачу права хода путем переключения часов.

Участник, при решении о досрочном — до истечении своего времени — прекращении раунда, руководствуется собственными соображениями.

Например:

- он чувствует, что противник растерян, не может сориентироваться и совершенно не готов принять управление: тогда передача хода может подчеркнуть растерянность противника, а то и привести к чистой победе (если противник заявит, что не может продолжить поединок, и выйдет из-за стола);
- стратагема, заготовленная участником, предусматривает использование не одного, а нескольких раундов, и участник отдает ход после исполнения задуманной части стратагемы;
- в этом раунде он уже сделал удачный ход и завоевал расположение судей (*заработал «очко» в их глазах*), и лучше отдать ход, чем рисковать, что судьи не запомнят его удачу в данном раунде — вдруг продолжение раунда окажется не таким удачным;
- в этом раунде ему никак не удастся достичь значимого результата (он *«пробуксовывает» и «толчет воду в ступе»*): лучше передать ход и не терять время, не портить о себе впечатление у судей;
- участник хочет сэкономить свое время, он рассчитывает, что если он сейчас передаст ход, то противник захочет продолжить эту же ситуацию за счет своего времени.

Второй участник может продолжить этот же раунд произнесением слов: *«Продолжаем ситуацию!»*, что означает сохранение ролевого распределения и всех введенных в раунде дополнений и обстоятельств, или начать новый раунд путем объявления новых ролей и произнесением своей первой фразы, вводящей новые дополнения к ситуации.

Например:

«Я — директор по персоналу, а вы — моя жена! Слушай, я, конечно, рад тебя видеть, но ведь я просил тебя не приходить ко мне на работу! Ну что такого...»

Участник, получивший право хода, не может его тотчас же передать противнику: он должен, как минимум, назвать роли и сказать первую фразу, и только после этого он может передать ход, если хочет это сделать как можно быстрее.

Во время любого нового раунда участники могут декларированием или *по умолчанию* сохранять или отменять ранее введенные обстоятельства и дополнения предыдущих раундов, если это не входит в противоречие с уже введенными дополнениями, сделанными противником в данном раунде.

Секундант имеет право один раз *взять паузу*: приостановить на время, до 2 мин, поединок в любое время того раунда, когда работают часы его подопечного (на время паузы ход часов также приостанавливается), с тем чтобы дать последнему дополнительные инструкции.

Секундант при решении вопроса о взятии паузы руководствуется собственными критериями.

Например:

- его подопечный в затруднительном положении — он либо растерялся, либо раздумывает — и явно нуждается в паузе;
- его подопечный ведет себя неадекватно — его «понесло» или он явно не учитывает каких-то обстоятельств — необходимо его остановить, чтобы он не навредил сам себе;
- пауза в данный момент выгоднее подопечному, чем противнику;
- пауза берется после получения подопечным хода, но до объявления им ролей: тогда пауза может быть использована для дополнительной подготовки, чего лишен противник, поскольку он пока не знает, какие роли будут объявлены.

У секунданта есть опасность неудачного выбора момента для взятия паузы или, напротив, опасность упущения момента для паузы.

Например:

- секундант чувствует, что его подопечный явно побеждает, и ему хочется внести и свой вклад в победу («присоединиться» к победе), а пауза, на самом деле, оказывается выгодна противнику;
- у секунданта появляется некая идея, и ему не терпится ею поделиться с подопечным — он берет для этого паузу, невзирая на то, кому эта пауза в данный момент выгодна, и не стоит ли свое право взятия паузы пока поберечь;
- секундант увлеченно, с интересом наблюдает, как «тонет» его подопечный, и бездействует;
- секундант просто отдыхает и за весь поединок так и не берет паузы.

Для взятия паузы секундант громко произносит: «Пауза!» и останавливает ход часов.

После объявления паузы обе пары — участники и их секунданты — покидают место поединка на время не менее 20 сек. и не более 2 мин — на свое усмотрение.

По истечении 2 мин с начала объявления паузы, если кого-либо из участников или секундантов нет на месте, ведущий арбитр призывает отсутствующих занять места. Игнорирование этого призыва ведущего может быть им расценено как проигрыш отсутствующей стороны и объявлена победа присутствующего участника «за неявкой противника».

При наличии после паузы обоих участников, но отсутствии кого-либо из секундантов ведущий может принудительно назначить нового секунданта по своему усмотрению вместо отсутствующего (до конца поединка или до второй паузы).

Если во время поединка кто-либо из участников заявляет, что он не может продолжать поединок и выходит из-за стола, его противнику ведущим присуждается *чистая победа*.

Участники поочередно играют свои раунды до истечения их времени, после чего поединок заканчивается.

Если участник желает закончить свой раунд и до истечения своего времени передать ход противнику, а у того его время уже закончилось, то участник имеет право:

- закончить поединок досрочно, о чем заявить ведущему;
- сыграть еще один свой раунд за счет всего своего оставшегося времени, продолжив предыдущую ситуацию или переобъявив роли;
- сыграть еще один свой раунд за счет части своего оставшегося времени, продолжив предыдущую ситуацию или переобъявив роли, после чего закончить поединок досрочно, заявив об этом ведущему.

Ведущий объявляет об окончании поединка и предлагает судьям принять внутреннее решение о его результатах.

5.2.7 Работа судей

Судьи по приглашению ведущего арбитра до начала поединка занимают места за столами с соответствующими табличками, готовятся хорошо видеть, слышать и делать для себя заметки. Перед каждым поединком им предоставляется возможность освежить в памяти актуальное для данного поединка описание ситуации.

Во время поединка судьи оценивают происходящее с позиции, определяемой принадлежностью к той или иной коллегии.

- Члены коллегии Нанимающихся на работу смотрят на происходящее с позиции неангажированного наемного работника, которому предстоит наняться на работу либо к первому, либо ко второму участнику поединка. Их не волнует, насколько нравится тот или иной участник судьям, Отправляющим на переговоры, Доверяющим собственность, или зрителям. Их волнует, у кого из них им будет лучше работать.

Не обманет ли их этот менеджер, пообещав вначале золотые горы? Не выжмет ли и выбросит?

Будет ли заботиться о них, о росте зарплаты, об условиях труда, об их перспективах роста? О повышении их квалификации?

Позволит ли проявлять инициативу? Не будет ли ревновать и завидовать их успехам?

Не развалит ли фирму, лишив тем самым их работы?

Не будет ли идти на поводу у своих подчиненных во вред процветанию фирмы и тем самым — во вред интересам этих же самых подчиненных?

Не даст ли водить себя за нос нечестным людям?

Не установит ли атмосферу слежки и доносов?

Не будет ли вечно колебаться и мяться, тянуть с принятием неотложных решений?

Не будет ли бояться принимать смелые перспективные решения?

Даст ли повод им гордиться или стыдиться?

Не будет ли пытаться их втянуть в аморальные поступки или образ жизни?

Будет ли им защитой и опорой? И т.д.

Понятно, что можно наняться на работу только к одному менеджеру (в качестве основного места работы).

- Члены коллегии Отправляющих на переговоры (ведение переговоров в жесткой и конфликтной ситуации) смотрят на происходящее с точки зрения экспертов по технике перехвата и удержания управления. Их не волнует, кто из участников и в какой мере понравится судьям, Нанимающимся на работу, Доверяющим собственность, или зрителям. Их волнует, в какой мере участники владеют различными приемами управленческой борьбы и насколько успешно они эти приемы применяют.

Умеет ли менеджер строить адекватную картину мира, эффективно воздействовать на картину мира партнера?

Строить и разгадывать стратагеми?

Умеет ли он вести позиционную борьбу и располагаться на выгодной местности?

Умеет ли различать твердое и пустое, находить уязвимые места в позиции противника?

Способен ли вести деловую борьбу «здесь и теперь» с достаточной психологической силой, скоростью и точностью?

Способен ли обходить ловушки, не поддаваться страстям и разглядывать победу?

Можно ли ему доверить ведение переговоров в жестких условиях с коварными и опытными противниками?

Может ли выдерживать сильное психологическое давление? Может ли сам «продавить» решение?

Не слишком ли он сам конфликтен? И т.д.

Необходимо отправить на переговоры только одного из двоих.

- Члены коллегии Доверяющих собственность смотрят на происходящее глазами собственников, которым предстоит передать управление своей собственностью одному из менеджеров, принимающих участие в поединке. Их не волнует, как понравится тот или иной менеджер судьям, Нанимающимся на работу, Отправляющим на переговоры, или зрителям. Их волнует, что произойдет, если они доверят управление своей собственностью именно ему.

Сохранится ли их собственность?

Будет ли она приумножаться? Будет она приумножаться энергично или фактически лишь на уровне инфляции?

Не даст ли он ее растащить?

Не пустится ли в авантюры?

Не украдет ли сам?

Не оттеснит ли их полностью от роли собственников?

Не уподобится ли «собаке не сене» или Плюшкину, отчего собственность придет в упадок?

Не восстановит ли против себя и партнеров или клиентов, наемный персонал или общественность до такой степени, что собственность будет просто уничтожена?

Не примется ли играть в азартные игры с государством в благом желании сэкономить на налогах и поборках? И т.д.

Понятно, что из двух менеджеров им предстоит выбрать все-таки одного: ведь самое неудачное — поставить управлять своей собственностью сразу двух менеджеров с равными правами!

По окончании поединка судьи имеют одну минуту для принятия внутреннего решения о его результатах. В это время судьи могут обмениваться мнениями внутри коллегии или же молча раздумывать, просматривать свои пометки. Так или иначе, каждый из девяти судей принимает окончательное решение индивидуально.

Для голосования каждому судье предоставляется *бланк для голосования* и две *карточки с номерами*: одна с цифрой 1 и другая с цифрой 2.

Судьи смотрят на номера участников поединка, стоящие на столе возле каждого из участников, и заполняют бланк для голосования, занося в него номер того из участников (номер «выигравшего»), кому данный судья отдал предпочтение.

После этого каждый из судей карточку с номером, совпадающим с номером, вписанным в бланк для голосования, пододвигает ближе к себе, а заполненный бланк для голосования вместе с оставшейся карточкой (с номером «проигравшего») складывает вместе и отодвигает от себя.

По команде ведущего арбитра все судьи одновременно поднимают ранее подвинутые к себе карточки с номерами (номерами «выигравших») для всеобщего обозрения.

Ведущий объявляет победителя поединка и с каким счетом тот выиграл.

Каждый судья позволяет помощнику арбитра собрать ранее отложенный бланк для голосования и карточку с номером (номером «проигравшего»), после чего готовится выступить с публичным пояснением причин и мотивов сделанного им выбора.

По приглашению ведущего каждый из судей поднимается со своего места и, подняв для всеобщего обозрения имеющуюся у него карточку с номером, поясняет в течение не более 40 сек., почему он отдал предпочтение именно этому участнику.

Первым свое выступление начинает судья из коллегии Нанимающихся на работу, крайний слева, если смотреть со стороны участников поединка, а последний — крайний справа судья из коллегии Доверяющих собственность.

Свое пояснение каждый судья начинает со слов, фиксирующих его принадлежность к данной судейской коллегии:

- «Я бы нанялся на работу к участнику номер... потому что...»;
- «Я бы отправил на переговоры участника номер... потому что...»;
- «Я бы доверил собственность участнику номер... потому что...».

В своем пояснении судья не доказывает присутствующим справедливость своего выбора, а лишь поясняет участникам, почему его индивидуальный выбор был именно таков, что именно в словах или действиях участников подтолкнуло его к этому выбору, иначе говоря, почему *его душа колыхнулась* в пользу именно данного участника.

Закончив свое выступление, судья садится на место.

По окончании всех выступлений судьи подписывают *протокол голосования* по результатам поединка.

5.2.8 Работа ведущего арбитра

Ведущий арбитр (*ведущий*) работает самостоятельно при проведении учебных поединков и в составе арбитража на чемпионатах по управленческой борьбе.

Ведущий арбитр (или арбитраж) утверждает состав участников поединков, перечень ситуаций, состав судейских коллегий и регламент проведения поединков (или чемпионата).

На чемпионатах ведущий получает себе в помощь помощника арбитра, выполняющего технические функции.

Перед предстоящим поединком ведущий предупреждает всех его участников о необходимости явки не менее чем за 20 мин до поединка, а непосредственно перед поединком предлагает им занять свои места.

Убедившись, что судьи заняли свои места, ведущий зачитывает вслух ситуацию.

Если к моменту окончания зачитывания кто-либо из участников поединка отсутствует, ведущий объявляет о начале отсчета времени опоздания участника.

Если в течение 5 мин оба опаздывающих участника не займут свои места, ведущий откладывает поединок для принятия впоследствии адекватного решения, не наносящего ущерба интересам остальных участников поединков.

Если в течение 5 мин лишь один из участников окажется на месте, то он и объявляется победителем «за неявкой противника». Появление опоздавшего даже непосредственно после прозвучавшего объявления не может служить основанием для отмены уже прозвучавшего решения.

Если при наличии всех остальных участников отсутствует секундант одного из участников, то по истечении 5 мин после объявленного отсчета времени ведущий назначает ему замену или принимает иное адекватное решение, не ущемляющее интересы другого участника.

Если опоздание свыше 5 мин допускают секунданты обоих участников, ведущий откладывает данный поединок для принятия адекватного решения, не наносящего ущерба интересам других участников поединков.

Убедившись в наличии всех участников (участников поединка, секундантов и судей), ведущий задает им вопросы:

- «Имеются ли какие-либо обстоятельства или заявления, препятствующие началу поединка?»;
- «Согласны ли секунданты с данным персональным составом судей?»;
- «Нет ли у кого-либо из участников преимуществ по отношению к партнеру?»;
- «Готовы ли участники приступить к поединку?»

При наличии какого-либо препятствия для начала поединка, ведущий разбирает возникшее затруднение и принимает адекватное решение, после чего повторяет свой вопрос.

При ответе участников, означающих их готовность к исполнению своих обязанностей на поединке, ведущий жеребьевкой определяет право первого хода.

Ведущий оглашает результаты жеребьевки и расставляет *настольные карточки* с номерами участников перед самими участниками в соответствии с этими результатами.

Ведущий спрашивает у участника, получившего право первого хода, *готов ли он начать?* После утвердительного ответа ведущий пускает его часы и убеждается, что *время пошло*.

В течение поединка ведущий внимательно следит за его ходом и за всеми репликами участников с тем, чтобы быть готовым разобрать любые протесты любого секунданта, если таковые будут иметь место.

При заявлении протеста ведущий убеждается, что ход обоих часов остановлен, и разбирает протест по существу.

Ведущий тут же выносит свое окончательное решение по заявленному протесту и оглашает его.

При объявлении секундантом о взятии паузы, ведущий удостоверяется, что пауза правомерна (берется впервые и в тот момент, когда шли часы стороны, берущей паузу), после чего громко объявляет о паузе и засекает время.

Ведущий следит за тем, чтобы обе стороны покинули место поединка на срок не менее 20 сек. и не более 2 мин.

При своевременном возвращении сторон после паузы ведущий удостоверяется, что часы стороны, бравшей паузу, вновь пущены, и объявляет о продолжении поединка. При задержке сторон после паузы ведущий принимает указанные выше меры.

По истечении времени поединка или досрочном правомерном его завершении участником, не израсходовавшим до конца свое время, ведущий объявляет об окончании поединка.

После этого ведущий обращается к судьям с просьбой принять внутреннее решение, заполнить бланки для голосования и приготовиться к голосованию.

После того, как ведущий арбитр убедится, что все судьи готовы к голосованию (бланки голосования вместе с одной из карточек отодвинули от себя, а другую карточку пододвинули к себе), ведущий просит их поднять карточки.

Ведущий объявляет счет.

- Если к моменту окончания поединка ни у одного из участников не оставалось времени, ведущий объявляет победителя.
- Если поединок был закончен досрочно и у одного из участников еще осталось время, ведущий просит его секунданта подойти к столу арбитра и обращается к нему с вопросом: желает ли он предоставить своему игроку возможность сыграть «ЧЕРНЫЙ РАУНД»?

Если ответ секунданта:

- отрицательный, ведущий объявляет победителя;
- положительный, ведущий объявляет «ЧЕРНЫЙ РАУНД» (см. ниже следующий раздел). По окончании этого раунда ведущий вновь проводит голосование, объявляет итоговый счет и победителя.

После этого ведущий предоставляет судьям слово для комментария и следит за регламентом. Если кто-либо из судей превышает установленный регламент (40 сек.), ведущий его останавливает и на свое усмотрение может дать ему возможность в двух словах закончить недосказанную мысль.

После того, как все судьи высказались, ведущий арбитр, если поединок носит учебный характер, делает свой комментарий. Если же поединок проводится в рамках чемпионата, товарищеской встречи или конкурсного отбора, ведущий от комментария воздерживается и просто поздравляет победителя с победой.

При досрочном неправомерном завершении поединка одним из его участников, ведущий объявляет об окончании поединка и чистой победе его противника.

Ведущий убеждается, что ритуал соблюден (стороны пожали друг другу руки и вышли из-за стола), после чего приглашает следующую пару.

За соответствием поведения сторон правилам во время поединка наблюдают секунданты, однако ведущий, если он заметил нарушение правил какой-либо из сторон, не замеченное или проигнорированное пострадавшей стороной, имеет право (но не обязанность: обязанность возложена на секунданта!) указать на данное нарушение и принять соответствующие меры.

5.2.9 «ЧЕРНЫЙ РАУНД»

Задача «ЧЕРНОГО РАУНДА» продемонстрировать слабость (незащищенность) одного из участников поединка перед лицом «грязных технологий», с которыми, к сожалению, он может встретиться в реальной жизни.

Специфика «ЧЕРНОГО РАУНДА»:

- 1) это борьба «за настоящее», за то, что происходит «здесь и теперь» в рамках именно этого раунда;
- 2) объявивший «ЧЕРНЫЙ РАУНД» претендует на то, что он получит в течение этого раунда какой-либо конкретный результат, на который в начале раунда партнер не шел (т.е. претендует на то, что в ходе именно этого раунда он согнет, сломает, продавит, заставит, перехитрит, вынудит партнера).

Например, достигнет следующего результата:

- | | |
|---|---|
| – обещание с конкретным сроком исполнения; | – обещание молчать; |
| – подпись; | – признание своей неправоты; |
| – конкретный ответ на конкретный вопрос; | – принесение извинения, что в начале раунда партнер делать не хотел; |
| – получение важной информации; | – аннулирование обязательств; |
| – лишение противника права на незнание; | – позвонить прямо сейчас и отсюда; |
| – получение денег «здесь и теперь»; | – получение готовности участия в неэтичной акции; |
| – согласие на то, на что в начале раунда партнер не соглашался; | – получение готовности получить нечто не причитающееся (конфиденциальную информацию, деньги, слышать «гадости» о своих друзьях и т.д.); |
| – нагружение ответственностью; | |
| – снятие с себя ответственности; | – и т.д.; |

- 3) объявивший этот раунд играет «отрицательного героя», т.е. действует «с позиции силы, а не права или этики». Это значит, что у него должен быть в запасе и «черный сценарий», включающий в себя, например:
- психологическое давление (хамство, оскорбления, бесцеремонность, издевательство, цинизм, интеллектуальное издевательство);
 - запугивание, угрозу, шантаж;
 - непосредственное применение физической или административной силы;
 - подкуп или вымогательство;
- 4) во время раунда «отрицательный герой» берет на себя обязательство нащупать «слабое место» партнера, делающее «черный сценарий» эффективным;
- 5) таким образом, применению «ЧЕРНОГО РАУНДА» предшествует гипотеза о наличии у противника «пустого» в варианте страха, корысти, зависти, страсти, любопытства, гордыни, тщеславия, лени и пр.

Во время «ЧЕРНОГО РАУНДА», объявленного ведущим, над табличкой с номером его инициатора устанавливается черная карточка.

Участник-инициатор этого раунда условно называется «агрессор», а его противник — «жертва».

Заявить о «ЧЕРНОМ РАУНДЕ» имеет право лишь секундант того участника, кто отыграл, как минимум, один свой обычный раунд. Кроме того, к моменту объявления у него должно остаться на этот раунд время, в то время как у его противника время закончится.

Судейские коллегии удаляются, их место занимает специальная коллегия из трех человек, называемая ТРИБУНАЛ.

Предпочтительно, чтобы в состав ТРИБУНАЛА, по возможности, входили лишь члены судейских коллегий, не занятые в данном поединке и имеющие опыт личного (не случайного и не дилетантского общения) с реальными «отрицательными героями».

Начинается «ЧЕРНЫЙ РАУНД».

Наблюдая за поведением его участников, члены ТРИБУНАЛА оценивают:

- обоснованно ли «агрессор» объявил «ЧЕРНЫЙ РАУНД»;
- достигнуто ли в ходе раунда изменение в поведении «жертвы» (сначала отказывался сделать нечто, а потом, под давлением, согласился);
- достигнут ли «здесь и теперь» конкретный результат и какой именно;
- насколько реальны вводимые «агрессором» обстоятельства или угрозы;
- насколько адекватно поведение «жертвы»;
- в какой мере поведение каждого из участников психологически реалистично и обоснованно;
- к чему данный раунд привел бы в реальной жизни;
- за кем из участников чувствуется жизненный опыт подобных ситуаций, а за кем проглядывает опасный дилетантизм;
- получился ли данный раунд действительно «ЧЕРНЫМ», если нет, то почему.

После окончания раунда члены совещаются в течение двух минут. Их задача — прийти к единому решению относительно счета в «ЧЕРНОМ РАУНДЕ».

Этот счет может быть:

- +2 для «агрессора» и –2 для «жертвы», что означает, что раунд у «агрессора» получился и он его выиграл;
- 0 для «агрессора» и 0 для «жертвы», что значит, что раунд ничего особого не дал ни тому, ни другому;
- –2 для «агрессора» и +2 для «жертвы», что означает, что данный раунд выиграла «жертва», которая смогла умело защититься от «агрессора».

Если члены ТРИБУНАЛА не придут за 2 мин к единому решению, то счет данного раунда считается 0:0. Если же им удалось это сделать, они составляют об этом протокол, который все трое подписывают и передают ведущему.

Ведущий оглашает протокол.

В случае, если в протоколе счет не 0:0, один из представителей ТРИБУНАЛА, уполномоченный на то своими коллегами, сообщает об основных неудачных действиях или ошибках, которые совершил участник, получивший оценку –2.

Если члены не пришли к единому мнению или пришли, но ими объявлен счет 0:0, то счет в поединке объявляется тем же, что был до «ЧЕРНОГО РАУНДА».

Ведущий объявляет итоговый счет поединка и называет победителя.

«ЧЕРНЫЙ РАУНД» интригует всех, но пользуются им не многие: он явно оказался не в зоне ближайшего развития большинства. (По-человечески, это должно бы радовать!)

В то же время, в реальной жизни он очень даже в этой прекрасной зоне — редкий бытовой или производственный конфликт обходится без него! Налицо видимое противоречие. В чем тут дело?

Дело в публике, в судьях, т. е., по большому счету, в свидетелях.

Разве при посторонних (свидетелях) мы точно также конфликтуем в своих семьях, как без них?!

Разве чиновник при свидетелях также непринужденно вымогает взятку, как без них?

Ясно, что внутри каждого — жесткий цензор, который оперативно реагирует на всякое нежелательное присутствие. И отключить этого цензора даже в игре непросто. Разве что перейдя от управленческого поединка к артистической, насколько получится, игре — простому изображению «отрицательного героя».

Но требуется не отключать внутреннего цензора (в нем — необходимый залог безопасности!), а напротив — научиться в этих узких, оставляемых этим цензором рамках, чувствовать себя свободно, подобно гимнастке, танцующей на узком бревне. Только танец этот должен быть наполнен той ужасной упругой психологической материей, которая сминая сопротивление противника. Это, действительно, трудно. Здесь грань между игрой и жизнью — игрушка в руках одного и призрак в восприятии другого.

Хочется удержать от смешения понятий и констатировать:

сила не в отсутствии этики, а в готовности к ее отсутствию у противника.

Готовность же к дождю не означает отсутствие удивления, когда он неожиданно пойдет, а означает наличие под рукой зонтика или иного укрытия, вроде быстрого вращения шпагой над головой, как это делал один из сказочных героев. Но слишком часто дело сводится лишь к «отсутствию удивления».

Сделаем и еще одно замечание. Каждый потенциальный участник «ЧЕРНОГО РАУНДА» интуитивно чувствует, что он, играя в этом раунде «отрицательного героя», таким и запомнится судьям и зрителям. Раунд пройдет, а имидж останется.

В начале 90-х прошлого века я участвовал в тренинге по гештальт-терапии, который проводила в Таллинне датско-финская тренинговая команда.

Во время работы в парах тренер предложил нам скорчить отвратительное лицо (ugly face) и не стесняться предъявить его партнеру.

Что-то внутри меня мешало мне это сделать так, как настаивал тренер, и ограничился тем, что лишь нахмурил брови.

Моим партнером была молодая женщина — психолог, которая с большим доверием отнеслась к тренеру и соорудила действительно безобразную физиономию. Больше я эту женщину не встречал, но по прошествии многих лет помню ее именно такой — с безобразной физиономией. Какой она была до этого момента, я забыл. Вот и верь после этого тренерам!

Думается, аналогичный эффект должен иметь место и в «ЧЕРНОМ РАУНДЕ».

Казалось бы, если дела обстоят именно так, то зачем он вообще нужен?! Укажем, по крайней мере, три причины, по которым он нужен:

- как «оружие сдерживания», подобно тому как нужно ядерное оружие для удержания потенциального противника от готовности его применения;
- в случаях, когда противник сам так и напрашивается на этот раунд так, что и судьи и зрители думают: «Эх, всыпать бы ему “ЧЕРНЫЙ РАУНД”, чтобы спустился с неба на землю!»;
- есть участники, которые почти не умеют играть НЕ «ЧЕРНЫЙ РАУНД», которые могут послужить хорошим спарринг-партнером для других участников, помогая им научиться держать удар в «ЧЕРНОМ РАУНДЕ», когда он случается в жизни.

Думается, что главные события в истории «ЧЕРНОГО РАУНДА» еще впереди.

5.2.10 Комментарии ведущего

Комментарии ведущего носят учебный характер и имеют целью указать обоим участникам поединка, какие конкретные ошибки были ими допущены.

Поскольку ведущий не находится в позиции наблюдения ни одной из судейских коллегий и его внимание занято слежением за деталями диалога как с целью готовности в любой момент к компетентному разбору возможного протеста какой-либо из сторон, так и с целью разглядывания и фиксирования в своей памяти конкретных ошибок участников, то он не имеет возможности и не вправе выносить какого-либо суждения о том, кто из участников более достоин считаться победителем поединка. Даже если у ведущего и возникает внутреннее суждение

об этом, то он не может ему доверять, если, действительно, во время поединка был занят своими, а не чужими обязанностями. Поэтому ведущему категорически запрещено высказывать свои суждения о том, «кто показался ему сильнее».

Если судьи в своих комментариях объясняют «движение своей души» и причины этого движения, то на ведущем лежит обязанность указать на ошибки участников не как на «возможное мнение или ощущение», а столь конкретно и технологично, чтобы сделать упоминаемую ошибку очевидной для того, кто ее совершил. При этом ведущий не должен гнаться за количеством замеченных и озвученных ошибок, а по возможности выбрать:

- наиболее «доказуемые» (наиболее очевидные для участника после комментария ведущего);
- наиболее характерные (типичные) для данного участника одну-две ошибки — максимум — три).

Идеальным разбором ошибки является:

- технологический разбор причинно-следственных связей причин ее возникновения и формы ее проявления;
- начиная от первопричины — того или иного варианта морального несовершенства участника;
- конкретного способа ее проявления — желательно с повторением сказанных слов или описанием невербального поведения;
- наступивших ее последствий (в конечном итоге повлиявших на ощущение и решение судей):

полезнее детально и доказательно рассказать человеку об одной его ошибке, чем вскользь и бездоказательно упомянуть о десяти.

При правильно произведенном разборе:

- проигравший отчетливо понимает, какие свои типичные ошибки он допустил, почему большинство судей проголосовало против него, и не имеет к ним претензий;
- выигравший понимает, что он еще далек от совершенства, и понимает, над чем ему надо работать;
- каждый судья теперь лучше понимает, почему именно его «душа колыхнулась именно в эту сторону»;
- зрители понимают, что технология поединка высветила недостатки обоих игроков, что и сказалось на результатах голосования судей (*вот здесь перегорел проводок, а вон там поэтому не загорелась лампочка, как не дави на выключатель! — все ясно и понятно*).

При этом ведущий должен все время оставаться в технологической плоскости, полностью воздерживаясь от оценочных, а тем более от осуждающих суждений (вроде: «Ай-я-яй! Как же проводочку не стыдно, что он перегорел!»).

5.3 Управленческий поединок как оценочная процедура

Существует великое множество оценочных процедур, каждая из которых по-своему оценивает деловые качества руководителей и каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Чем же примечателен «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК» в этом ряду?!

Несколько лет назад мне довелось участвовать в подборе менеджеров среднего звена в одну из московских фирм и для этого пришлось поневоле познакомиться с весьма распространенной технологией подобного подбора, которая, в общем, сводилась к следующему:

- шаг 1.* Служба персонала фирмы собирает заявки от руководителей направлений относительно потребности в кандидатах на должность руководителей подразделений и требований, предъявляемых к этим кандидатам;
- шаг 2.* Заявку просматривает первый руководитель, корректирует и акцептирует ее;
- шаг 3.* Служба персонала выбирает одну из рекрутинговых фирм и обращается в нее с соответствующим запросом;
- шаг 4.* Рекрутинговая фирма подбирает более или менее соответствующих запросу кандидатов и передает их данные в службу персонала;
- шаг 5.* Служба персонала приглашает кандидатов к себе на собеседование и делает предварительный отбор;
- шаг 6.* Служба персонала передает данные на отобранных кандидатов руководителям направлений и запрашивает у них удобный для них график встреч с кандидатами;
- шаг 7.* Руководители направлений вырабатывают и передают службе персонала удобный для них график встреч с кандидатами;
- шаг 8.* Служба персонала организует встречи кандидатов с руководителями направлений для содержательного отбора кандидатов;
- шаг 9.* Руководители направлений встречаются с кандидатами и производят содержательный отбор (может оказаться, что ни одного подходящего кандидата не останется, и тогда следует возврат к шагу 3);
- шаг 10.* Руководители направлений формулируют свои предложения по приему приемлемых кандидатов на работу и передают в службу персонала;
- шаг 11.* Служба персонала представляет эти предложения со всей необходимой информацией на рассмотрение первого руководителя;
- шаг 12.* Первый руководитель ищет время для ознакомления со всей этой документацией;
- шаг 13.* Первый руководитель находит время, знакомится с документами и принимает одно из нескольких решений:
 - удовлетворить предложения руководителей направлений (что редко);
 - отложить все это дело в долгий ящик: «Сейчас не время этим заниматься!» (что несколько чаще);
 - лично встретиться с кандидатами (что чаще всего);

шаг 14. Служба персонала пытается согласовать время встречи первого руководителя с кандидатами;

шаг 15. Первый руководитель встречается с кандидатами и производит окончательный отбор;

шаг 16. Первый руководитель дает команду службе персонала на оформление отобранных им кандидатов на работу.

Здесь курсивом выделены шаги, на которых весь процесс успешно застревает.

Застревание на шагах 7–10 имеет как явные, так и латентные (скрытые) причины.

Явные причины

- Нехватка времени — ведь людей не хватает, откуда возьмется свободное время?!
- Отсутствует некто, без кого встречаться с кандидатом не имеет смысла — обязательно надо, чтобы именно этот отсутствующий сперва поговорил!

Латентные причины

- Когда не хватает руководителей среднего звена — не так уж плохо. У первого руководителя всегда есть претензии к руководителям направлений, сейчас то есть удобный на все ответ: «Не хватает людей, что поделаешь! Вот, заявку дали в службу персонала...», а когда будет хватать, как отвечать на претензии?! Претензии-то, ясное дело, все равно будут!
- Одно дело — желать, чтобы нашли руководителей среднего звена, другое — быть готовыми их принять, с ними заниматься, их обучать, помогать адаптироваться...

Представим картинку.

Семья много лет мечтает о пианино, о том, как младшая доченька будет на нем играть когда-нибудь, ничего для приобретения пианино не предпринимает, хотя охотно делится своей мечтой со знакомыми.

Вдруг стук в дверь: «Вот вам подарок от Деда Мороза — пианино! Куда его ставить?!»

Семья в растерянности: «Да мы и не знаем! А кто же на нем играть будет?! А вдруг она не захочет! Вот уже и плачет! А его, наверно, еще и настраивать нужно... А можно — не сегодня! Унесите его обратно, пожалуйста, мы вам позвоним...»

Вот и руководители направлений отчасти — в положении этой, застигнутой врасплох семьи.

- Поговорить-то с кандидатом можно, да только потом надо будет принимать решение: подходит он или не подходит! А это — ответственность. И первый руководитель потом за это решение спросит! Лучше бы он сам это решение принял! А так, чтобы не очень отвечать, придется принимать полурешение, да еще со всякими оговорками...

Застревание же процедуры на шаге 14 — отчасти следствие этих же проблем. Первый руководитель вроде бы и готов встречаться с кандидатами, да не может понять позицию руководителей направлений: то ли они действительно хотят этих кандидатов, то ли хотят, но не очень: много оговорок. А если у них нет уверенности, что кандидат нужен, то, скорее всего, ему придется отказывать. Отказать — не проблема, но все-таки дело не самое комфортное... отложим-ка встречу на пару-тройку дней, может, что-нибудь и прояснится...

Так возникает проволочка с кандидатом (так называемое «динамо»), которую не каждый кандидат готов выдержать и которая образует «*отрицательный отбор*»: ценные кандидаты исчезают, а остаются ожидать решения по своему вопросу те, кому трудно куда-либо устроиться.

Управленческие поединки способны разорвать эту цепь «отрицательного отбора», поскольку для их проведения с кандидатами нет необходимости привлекать ни руководителей направлений, ни первого руководителя.

Проведя поединки с кандидатами, записав их на видео пленку и изготовив видеоклип по каждому кандидату (объемом не более трех минут), служба персонала предлагает посмотреть видеоклипы и руководителям направлений и первому руководителю. Просмотр клипа ни к чему не обязывает: просматривающий защищен от живого кандидата стеклом телевизора. И сразу же принимаются решения:

— Эти пятеро никуда не годятся, а вот с этими двумя явно имеет смысл встретиться! Давайте, не откладывая, завтра же с ними и переговорим! Кстати, дайте-ка на их анкеты еще раз взглянем!

Мы видим, что время принятия решений по кандидатам резко сокращается, сокращается и число неудачных кадровых решений: видеоклип, сделанный по материалам поединка, в концентрированном виде дает реальное представление о кандидате, чего не может дать ни анкета, ни интервью.

При этом привычная и малоэффективная умозрительная цепь:

1) кандидат — 2) проявление им его качеств — 3) оценка его качеств — 4) перечисление обнаруженных достоинств и недостатков — 5) оргвыводы из этого перечисления —

сменяется более короткой и прагматичной:

1) кандидат — 2) проявление им его качеств — 3) оргвыводы из этого проявления.

Это возможно потому, что, просмотрев видеоклип и решив, например, что «*с этим кандидатом мне говорить не о чем!*», нет никакой необходимости, раскладывая все по элементам и затем логически синтезируя, «научно» прийти к этому выводу. Более того, «научно» мы можем прийти к абсолютно неверному выводу.

Проиллюстрируем сказанное простым жизненным примером.

Один руководитель говорит другому руководителю — своему приятелю:

— Слушай, мне позарез нужен менеджер в бэк-офис! Нет ли у тебя кого на примете?

— А какие у тебя требования?

— А вот, тут сформулировано: не старше тридцати пяти, образование высшее, мужчина, знание английского, компьютера, словом — ничего экстраординарного...

— Нет, ты знаешь, нету! Есть женщина сорока двух, не замужем, взрослый сын, среднее специальное, владеет немецким, компьютерам тоже, но ты знаешь, за ней — как за каменной стеной!

— Слушай, познакомь! Вдруг подойдет!

Понятно, что при традиционном «научном» подходе к подбору кадров эта женщина ни коим образом не будет рассмотрена в качестве кандидата, хотя, возможно, она — находка для фирмы.

Здесь не место и не время глубоко анализировать всю систему дремучих предрассудков, в силу которых коротенькая цепь примитивных силлогизмов обретает высокое звание «научного подхода», а действительно эффективные и высокоинтеллектуальные решения реальных руководителей списываются в нечто «не научное» — в интуицию и чутье.

«Социальные науки» — это не только и не столько науки, сколько еще и макробизнес, к науке отношения не имеющий.

Для нас важно лишь самим не попасться в эти сети.

Можно предположить, что в ближайшем будущем ни одна уважающая себя рекрутинговая фирма не будет предлагать свои услуги без библиотеки видеоклипов кандидатов, смонтированных по материалам управленческих поединков.

Обратим внимание еще на одно обстоятельство. По результатам «УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОЕДИНКА» не только могут приниматься управленческие и кадровые решения, но напомним, что в ходе их судьи высказывают участникам немало замечаний. При этом решение о победителе поединка принимается не потому, что обнаружались такие-то достоинства и такие-то недостатки участников, а потом их суммировали, вычли, и на основании баланса проголосовали...

Все совсем наоборот: сначала приняли решение о победителе, а потом попытались его объяснить участникам, вспоминая замеченные достоинства и недостатки...

Это — принципиальная разница. Именно она лежит в основе главного конкурентного преимущества управленческих поединков перед другими способами оценки деловых качеств: она дает интегральный образ работника, а не разрозненные и неполные кусочки его «личности», где всегда есть риск упустить «самое главное».

В нашем примере с женщиной самым главным явилось, что «за ней, как за каменной стеной». Какими анкетами, тестами и интервью это обнаружишь?! А в поединке — можно почувствовать.

5.4 Новый инструмент внутрифирменного управления

Любой руководитель-профессионал должен владеть как рациональными, так и иррациональными методами управления.

Рациональные — это когда он задает точные правила и ясную систему поощрений и наказаний: в каком случае, кого и насколько. Рациональная система управления хороша, понятна, надежна, но есть у нее три существенных недостатка:

- когда люди привыкают работать по правилам, а в каком-то случае правила отсутствуют или противоречат друг другу — система заходит в тупик — есть даже такая форма забастовки: «работа по правилам!»);
- всякий запрет, сопровождаемый точной мерой наказания, на практике превращается в разрешение именно это и делать, если готов заплатить за это ту плату, которая и фиксирована наказанием (состоятельные водители, для которых штрафы вполне по карману, могут с чистой совестью нарушать правила с готовностью этот штраф уплатить);
- есть вопросы в фирме, которые просто «проваливаются» потому, что не входят в обязанности ни одного из работников.

Бумажка, лежащая посреди офиса, будет ждать уборщицу до вечера, поскольку убрать ее — это именно уборщицы, а не чья-либо еще обязанность, разве что сам хозяин фирмы заметит, наклонится и поднимет.

Иррациональные методы управления дают работнику не знание того, что он обязан и чего не обязан делать, а понимание того, что надо и что не надо для фирмы в любой, в том числе и в непредвиденной, ситуации. Это понимание достигается не точными правилами, а уже случившимися событиями, с прецедентами реакции на них первого руководителя и, особенно, его личными поступками.

Именно поступки первого руководителя практически задают систему ценностей работникам, благодаря которой они и понимают, как надо действовать в различных случаях.

Поэтому руководитель, в силу характера или мировоззрения, не предрасположенный к личным поступкам, оказывается лишенным возможности эффективно пользоваться иррациональными методами управления, а значит — и возможности интегрировать коллектив вокруг собственной системы приоритетов и ценностей.

Управленческие поединки решают и эту проблему, если они включены в систему внутрифирменного управления в виде регулярных внутрифирменных чемпионатов. В этом случае первый руководитель не только на них присутствует, но и играет роль *комментатора, за которым последнее слово.*

Присутствие на чемпионате первого руководителя делает осуществимым присутствие и всего менеджмента (а то и всего коллектива) фирмы. И когда первый руководитель публично комментирует действия участников поединков, именно этими практическими и наглядными примерами (а не на уровне лозунга или «миссии») и задается система приоритетов и ценностей первого руководителя, понятная всему коллективу.

Кроме того, работники могут не только ее понимать и разделять (если она обладает хоть какой-то моральной и практической привлекательностью), но и ее отстаивать, ссылаясь в конкретных рабочих случаях на комментарии руководителя к тому или иному поединку как на прецедент, имеющий уже и «юридическую» силу.

Этот инструмент особенно важен в достаточно больших фирмах с многоуровневой системой управления, где система приоритетов и ценностей первого руководителя может до неузнаваемости видоизменяться и искажаться, транслируясь с уровня на уровень, где непосредственные исполнители (продавцы, обслуживающий клиентов персонал) видят перед собой не прецеденты, создаваемые первым руководителем, а лишь конкретные поступки своих непосредственных начальников.

5.5 Новый вид спорта

Первоначально «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК» никак не претендовал на какую-либо общность со спортом, однако совершенствование технологии его проведения постепенно, но неумолимо заставило его дрейфовать и в эту сторону.

В современном технологическом исполнении «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОЕДИНОК» уже является видом спорта со всеми ему присущими атрибутами:

- публичная состязательность участников с понятным для всех ее результатом:
 - зависящим как от природных данных участников, так и от степени их подготовленности к состязанию, их психофизической формы;
 - более или менее устойчивым от состязания к состязанию;
- публичная состязательность, регулируемая ясными правилами ее проведения:
 - вызывающая чувство азарта как у участников, так и у зрителей.

Все те же проблемы, которые возникают при проведении спортивных соревнований, появились в полной мере и в чемпионатах по управленческой борьбе (так называются сегодня управленческие поединки в их спортивном варианте):

- морально-психологическая подготовленность к чемпионату и спортивная форма;
- усталость;
- страх перед именитым соперником;
- страх именитого соперника проиграть менее известному участнику;
- тренерская работа и доверие к тренеру;
- независимость и беспристрастность судейства;
- казуистика вокруг правил;
- напряженное внимание к жеребьевке;
- поддержка болельщиков и проблема ее ограничения;
- быстрый рост известности успешного участника;
- и т. п.

Логика развития чемпионатов привела к необходимости создания Федерации управленческой борьбы (см. www.poedinki.ru) для того, чтобы обеспечить сопоставимость результатов в различных чемпионатах благодаря жесткой процедуре их проведения и отсечению всякой «самодеятельности» в этом вопросе.

Дальнейшее развитие этой же логики привело к появлению разрядов и званий для участников. И смысл их вот в чем.

Было замечено явление: если некто стал чемпионом в каком-либо чемпионате, то он уже начинает воздерживаться от участия в чемпионатах для того, чтобы «остаться непобежденным». Бывшие чемпионы с удовольствием уходят в судьи или арбитры.

Дело в том, что результат поединка, хотя и в небольшой степени, но все же зависит и от случая

(например, участник произнес ключевое, все переворачивающее с головы на ноги, слово слишком тихо и судьи это слово упустили!).

Поэтому вероятность проигрыша даже слабому сопернику всегда есть. А вот слабому участнику случайно выиграть чемпионат, случайно одержав подряд несколько побед — невозможно! Такое событие уж слишком маловероятно!

Как преодолеть эту тенденцию? Вот для этого и вводятся разряды и звания, чтобы различные чемпионаты могли бы получить разный статус: одни — с участием новичков, другие — с опытными участниками, третьи — с участниками, достигшими высоких результатов.

Сейчас Федерация управленческой борьбы делает еще только первые шаги, проведя открытые чемпионаты по управленческой борьбе в таких городах, как Саратов, Екатеринбург, Москва, Челябинск. Путь федерации явно не будет легким, поскольку участники поединков — наиболее занятая категория населения: в основном это предприниматели и топ-менеджеры.

Можно ожидать, что резкий скачок вперед этот вид спорта сделает тогда, когда благодаря развитию технических средств Интернета рухнет наконец монополия близорукого телевидения на «движущуюся и говорящую картинку».

5.6 Управленческий поединок как культурная революция

Во все времена существовала Великая Управленческая Тайна, которая гарантировала власть имущим информационное преимущество перед управляемыми.

Ярким тому примером служит введение в России при государыне Анне Иоанновне смертной казни за чтение сочинений Никколо Макиавелли, который завесу над этой Великой Управленческой Тайной приподнял.

Значит ли это, что сейчас разрешено чтение любой литературы, я имею в виду не некую отсталую часть человечества, а «наиболее прогрессивную», в смысле демократических ценностей, европейскую его часть?

Нет, конечно. И сейчас есть книги, чтение которых осуждается, если не под страхом смертной казни, то, во всяком случае, грозит известными неприятнос-

тями. При этом, разумеется, осуждает и устраивает неприятности именно тот, кто эти книги сам читал, а как же иначе?!

Обычно такого рода запреты украшаются рассуждением о заботе о неокрепших читательских душах, на которые чтение нежелательной литературы может дурно повлиять. Подразумевается, что запрещающий (осуждающий, рекомендующий) сам имеет иную и более окрепшую душу. Для нас здесь совершенно не важно, какие именно книги запрещаются или не рекомендуются, а важно разделение душ человеческих на две категории:

- которые могут быть повреждены излишними социальными и управленческими знаниями;
- которые не могут быть повреждены этими знаниями.

И если мы, наблюдая реальное наличие в жизни этих двух категорий людей, зададимся вопросом, а чем же определяется попадание человека в ту или иную категорию, то самым простым и правдоподобным ответом, несомненно, окажется факт причастности или непричастности человека к Великой Управленческой Тайне.

При этом, опять-таки, не важно, к какой именно части этой Великой Тайны причастен человек, важно, что одни причастны, а другие — нет. Но и те, что причастны — не причастны к какой-то другой, еще более важной ее части, к которой причастен только еще более узкий круг лиц. Имеются, конечно, и наиболее распространенные границы такой причастности: расовые, национальные, образовательные, имущественные, возрастные, половые и т.д. Изучать их — дело социологии, нас же интересует сам феномен причастности-не-причастности к Великой Управленческой Тайне.

Подчиненный решает с руководителем какой-то вопрос, и решение руководителя осталось не до конца убедительным для подчиненного. Значит, руководитель знает еще что-то, из-за чего и принял именно такое решение, но о чем он не захотел поделиться с подчиненным. Руководитель — знает, причастен, подчиненный не знает — не причастен.

Казалось бы, что тут такого, любой человек знает что-нибудь такое, чего не знает другой. Однако в нашем примере схема не симметрична: подчиненный обязан ответить на все вопросы руководителя, касающиеся обсуждаемого производственного вопроса, а руководитель — не обязан ответить на все вопросы подчиненного. И это — краеугольный камень иерархии.

Поэтому стало культурной нормой, что «начальству виднее», что оно знает нечто более важное, чем знают подчиненные, а начальству начальства — «еще виднее». И поскольку это — культурная норма, на которой держится вся иерархия в обществе, то ее разрушение, замена другой нормой, несомненно, разрушает и социальную иерархию, делая общество, в этом смысле, плоским.

Именно эту — разрушающую культурную норму, на которой держится иерархия, и в то же время создающую новую культурную норму субъектного равенства людей, на которой держится плоская структура общества, общества будущего

(каждый человек — это отдельное суверенное государство, и только в таком качестве он взаимодействует с любым другим человеком) — роль и играют управленческие поединки.

Ведь в поединке все данные известны, ни за какую Великую Управленческую Тайну не спрячешься, и становится понятным, как именно руководители принимают решения, и понятным не только для таких же руководителей, которые в данный момент поединка играют роль подчиненных, но и всем тем зрителям, которые никогда в жизни не занимали руководящие должности, должности, которые в их подсознании всегда были окружены ореолом Великой Управленческой Тайны, какие бы они при этом политические анекдоты ни рассказывали друг другу и какими бы пренебрежительно-фамильярными эпитетами ни награждали своих вождей — от собственно начальника и хозяина до мэра и президента.

И всех нас еще ждет столкновение с неожиданностью, которую предвидел Великий Сказочник: «А король-то голый!»

Вот и почти вся Великая Управленческая Тайна. «Почти» потому, что он хоть и голый, но все-таки король.

И когда рухнет Социальная иерархия, Человек вторично спустится с дерева, только уже не в естественно-научном, а в социальном смысле. И наоборот, когда человек вторично спустится с дерева — рухнет Социальная иерархия.

Возможно, некоторый озадаченный читатель хотел бы и дальше продвинуться в поднятом здесь вопросе, но — пока не время!

Великая Управленческая Тайна пока остается.

5.7 Специфические поединки

Когда управленческие поединки проводятся среди специфической, профессионально однородной аудитории, целесообразно адаптировать к данному типу аудитории не только ситуации для поединков, но и содержательную составляющую наименования судебных коллегий.

Для адаптации поединков к специфической или профессиональной сфере человеческой активности целесообразно заменить «классические» судебные коллегии на другие, сохранив суть:

- *ориентацию на Людей;*
- *ориентацию на Власть;*
- *ориентацию на Дело.*

Приведем примеры тех сфер активности, где применение специфических судебных коллегий представляется вполне уместным:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| ● <i>врачебная практика;</i> | ● <i>банковское дело;</i> |
| ● <i>адвокатская практика;</i> | ● <i>бизнес-образование;</i> |
| ● <i>риелторский бизнес;</i> | ● <i>семейные отношения;</i> |
| ● <i>продюсерский бизнес;</i> | ● <i>и т. д.</i> |

Этот список явно можно продолжить.

Практика применения поединков в ближайшие же годы даст прекрасное подтверждение эффективности использования специфических судейских коллегий и ситуаций.

Но заметим:

какая бы ни была профессиональная или социальная специфика судейских коллегий и используемых ситуаций, суть управленческих поединков от этого не меняется.

Однако если судейские коллегии выбраны неправильно, то получатся не управленческие поединки, а скучное или развлекательное шоу, в зависимости от актерских талантов участников таких псевдопоединков.

5.8 Политические управленческие поединки

Ярчайшим примером специфических управленческих поединков, имеющих особое и самостоятельное значение, являются *политические управленческие поединки*. Это стало совершенно очевидным после бизнес-лагеря в Лосево (2000 г.).

Политический менеджмент в отличие от делового менеджмента опирается не на факты, а на имиджи фактов. А это — иной слой реальности. Именно в силу этого различия часто не оправдываются ожидания:

- удачливый бизнесмен, решивший распространить свой успех и на политическое поприще, с треском проваливается;
- авторитетный политик, занявшийся бизнесом или деловым менеджментом, теряет свой авторитет и деньги (свои ли, чужие ли), демонстрируя управленческую беспомощность.

Обратим внимание на то, что и в обычных управленческих поединках судьи вынуждены опираться на свое впечатление от участников, а не на факты, которые они могли бы, так сказать, пощупать, т. е. тоже вынуждены опираться на имиджи фактов. Дело облегчается тем, что существует не одна, а три коллегии, благодаря чему три имиджевые составляющие «воссоздают» фактический управленческий потенциал участников поединка.

То обстоятельство, что судьи вынуждены опираться на имиджи фактов, делает управленческие поединки крайне эффективным средством для оценки политических деятелей, лидеров и функционеров.

Очевидно, логичным было бы введение в политических управленческих поединках следующих судебных коллегий:

- *избирателей (электорат);*
- *отправляющих на переговоры (политические);*
- *спонсоров (движений или партий).*

Представляется, что, в силу особой адекватности технологии управленческих поединков для оценки и подготовки политических деятелей, лидеров и функционеров, у политических управленческих поединков завидное будущее.

5.9 Экспресс-поединки

Хотя управленческий поединок занимает 10 мин чистого времени — не так уж и много, но еще и выступления девяти судей, и когда поединков большое количество, то мысль многих, причастных к поединкам, бьется над вопросом: как сократить время, занимаемое поединком.

В бизнес-лагере под Новосибирском оказалось, что число желающих принять участие в поединке значительно превышает пропускную способность площадки. Стандартный для бизнес-лагеря ход, когда просто повышается стоимость участия в поединке в вийтнах и, таким образом, отсекаются «неимущие», вызвал большое социальное напряжение. И тогда были даны «права гражданства» *экспресс-поединкам*.

Экспресс-поединок длится только один раунд (роли не меняются) и занимает 3 мин, его судят три судьи (это коллегия судей Отправляющих на переговоры, т. е. оценивающих технику перехвата и удержания управления), каждый из которых имеет не более половины минуты на комментарий.

В том бизнес-лагере под Новосибирском между обычными управленческими поединками (для «богатых»), пока готовилась очередная пара, мы успевали прогнать два-три экспресс-поединка (для «бедных»). Народ вполне удовлетворился, и социальное напряжение исчезло.

Экспресс-поединки впервые применялись в бизнес-лагере в Египте (2001 г.) и в бизнес-лагере в Праге, но и там, и там они лишь имитировали сражение в деловой игре «БИТВА КНЯЖЕСТВ».

Экспресс-поединок — это не просто «урезанный нормальный», а он имеет самостоятельные теоретические основы, поэтому если с ним не считаться, он просто «сползет» к «АКТИВНОМУ ДИАЛОГУ», с которого все когда-то начиналось.

Напомним, что неудовлетворенность «АКТИВНЫМ ДИАЛОГОМ» проистекала от того, что участник, играющий роль подчиненного, нередко явно выходил за ролевые рамки, за которые в жизни он был бы наказан, а в этом тренинге — нет. Управленческий поединок позволяет, сменив раунд, это наказание произвести. А как обстоит дело в экспресс-поединке, если там всего один раунд?!

Экспресс-поединки моделируют не принятие сложных и стратегических управленческих решений, а сиюминутные столкновения сторон, в которых либо роли начальника и подчиненного вообще отсутствуют, либо, если они даже и присутствуют, то лишь фоном, на котором происходит межличностное столкновение людей, результат которого обнаруживается тут же, в этом же раунде. Соответственно и ситуации для экспресс-поединков выглядят иначе, чем для управленческих поединков: они короче, проще, предусматривают всего две роли, причем преимущество какой-либо из них заведомо не очевидно, все зависит от того, как «повернут дело» его участники.

Описание ситуации заканчивается жестко заданной репликой первого участника. Диалог начинается именно с ее произнесения, после чего второй участник на нее отвечает так, как сочтет нужным.

Участники могут вести экспресс-поединок сидя или стоя, по своему усмотрению.

Примеры ситуаций для экспресс-поединков (роли и обязательная фраза первого участника выделены курсивом).

1. *Полицейский* останавливает машину, находящуюся в розыске. За рулем оказывается его новый *зять*, за которого дочь полицейского вышла замуж два месяца назад.
— *Что, решил покататься на чужой машине?!*
2. Десять часов вечера. Фирма готовится к завтрашней престижной презентации. *Директор* имеет намерение трудиться допоздна со всеми вместе, чтобы морально воодушевить коллектив, — двигает столы, стулья, комплектует материалы. Появляется его *жена* с твердым намерением увести мужа домой. Она обращается к директору при подчиненных со словами:
— *Ты устал, смотри, потный весь! Одевайся, идем домой! Здесь есть, кому работать!*
3. *Предприниматель*, оказавшись без машины, сел в троллейбус, и от невнимательности забыл купить билет. К нему через две остановки подходит *контролер*, имеющий точную инструкцию сперва «садить зайца» с троллейбуса, а затем взять штраф. На вопрос предпринимателя, сколько он должен, контролер с энтузиазмом громко говорит:
— *Нечего мне взятку совать, выходите, там разберемся!*
4. К радости *хозяина* торжества, к нему на юбилей согласился прийти именитый *гость*, который, прежде чем согласился, поинтересовался, не будет ли там некоего *Игоря* — фамильярного и острого на язык типа. Хозяин заверил, что приход его исключен. И вот гость «на пороге», хозяин помогает ему раздеться, как вдруг из глубины квартиры до гостя доносится жизнерадостный смех *Игоря*. Гость, не отдавая хозяину свое пальто, спрашивает:
— *Так Игорь все же тут?*
5. *Предприниматель*, после удачной публикации о его фирме, «широким жестом» пригласил *корреспондента* вместе пообедать. За столом, обсуждая «судьбы российской прессы», предприниматель обронил фразу о том, что некие журналисты наглеют, забывают, «из чьих рук едят». Когда после обеда предприниматель собрался рассчитаться с официантом, корреспондент стал настаивать на том, что оплатит свою часть счета сам, и положил деньги на стол со словами:
— *Ничего, ничего. Бывают журналисты бедные, но гордые!*
6. *Директор* намеревается уволить *ответственного работника* отдела продаж, которого неоднократно предупреждал о недопустимости построения с кли-

ентами неформальных отношений, однако со дня на день откладывает неприятный разговор. Но вот к директору поступила достоверная информация о том, что вчера этот работник получил от клиента, которому продал товар со скидкой, в подарок дорогой коньяк. Чаша терпения директора переполнена. Он вызывает работника «на ковер» и задает вопрос:

— *За что вам вчера подарили такой дорогой коньяк?*

7. *Сотрудник* по обслуживанию клиентов недавно работает в фирме, но уже успел проникнуться уважением к ее руководителю и многому у того научиться. Однажды *один из постоянных клиентов*, разговорившись с этим сотрудником, в порыве откровенности рассказал шокирующую историю, связанную с руководителем фирмы, в которой тот был представлен в весьма неприглядном свете. Неожиданно он закончил свой рассказ словами:

— *Я надеюсь, вы понимаете, что я рассчитываю на вашу порядочность и на то, что разговор останется между нами!*

8. *Директор* на совещании, посвященном участившимся в фирме хищениям, дал распоряжение руководителям подразделений объявить всем своим работникам, что они должны будут пройти проверку на «детекторе лжи». В ответ на это один *руководитель подразделения*, причем один из наиболее авторитетных и квалифицированных, громогласно заявил:

— *Я такого своим людям объявлять не буду! Я считаю это противозаконным и нарушением прав человека.*

Мы видим, что хотя в ситуациях 6 и 8 и есть роли руководителя и подчиненного, но речь в них идет не о каких-то протяженных во времени событиях и деловых отношениях, а о весьма конкретном случае, по поводу которого руководитель имеет возможность вынести решение — а стало быть, и «наказать» подчиненного — в этом же раунде, поскольку «материал» для наказания уже имеется в произошедшем конкретном случае, фактическая сторона которого не оспаривается сторонами.

В экспресс-поединке нет места секунданту, хотя «за кадром» он может быть, если на подготовку к поединку отводится время.

Технология предусматривает проведение экспресс-поединков как с предварительным вручением участникам ситуации и с временем на подготовку, так и участие без подготовки, когда:

- участники выходят на площадку;
- производится жеребьевка для определения, кто из них первый, а кто — второй номер;
- производится жеребьевка для выбора ситуации;
- ведущий вслух зачитывает ситуацию и протягивает первому номеру записку с первой фразой первого номера;
- первый номер с помощью записки произносит первую фразу;
- второй номер отвечает, и экспресс-поединок начинается.

Ценности Таллиннской школы менеджеров

1. Быть, а не казаться

Можно быть, а можно казаться. Можно быть сильным, а можно им только казаться... Можно быть умелым и знающим, а можно им только казаться... Тот, кто кажется, а не есть, ежесекундно рискует быть разоблаченным и живет под этим страхом. Надо быть, а не казаться. И надо иметь запас: быть лучше, сильнее, умелее и добрее, чем кажешься!

2. Говори себе правду

Учись говорить себе правду, овладевай этим непростым искусством, тогда картина мира будет адекватна. Говорить себе правду — значит видеть всю сложную комбинацию мотивов — и симпатичных и не очень — лежащих в основе каждого собственного поступка и в каждой оценке поступков других людей. Простых мотивов не бывает.

3. Горизонтальная карьера

Вертикальная карьера — вне человека, это должности, звания и богатство. А горизонтальная карьера — внутри человека, это его ценности, знания, навыки и полезные привычки. Стремись к горизонтальной карьере, а не вертикальной — восходи по ступеням профессионального мастерства, умения делать то, что не умеют другие, а не цепляйся за должности, звания и богатства. Должностей и званий можно лишиться, богатство — отобрать, а умение останется. Будет умение — все будет.

4. Большая цель

Малые цели это те, которых достигают при жизни. Нередко достигнув такой цели, человек испытывает опустошение, разочарование, а то и утрачивает смысл в дальнейшей жизни. Имей большую цель в жизни — такую, которую непременно достигнешь, но после смерти. Разгонишь поезд жизни и спрыгнешь на ходу. Тогда перестанешь плутать по жизни, она выпрямится натянутой струной и обретет смысл, а ты увидишь свой путь. Путь, который подскажет, поддержит, защитит и ответит на все вопросы.

5. Радость неудачи

Неудача указывает на ошибки, дает обратную связь с реальностью, помогает построить более адекватную картину мира, полную новых перспектив. Тому, кто умеет обращаться с парусом, и встречный ветер помогает. Обрадуйся новому богатству возможностей, которые приносит неудача, и ты научишься превращать минус в плюс.

6. Без жалоб и просьб

Не жалуйся и не проси, если это только не твой управленческий ход. Жалуются и просят от слабости, от чего становятся еще слабее. Преврати жалобу или просьбу в предложение: предлагай, а не проси! Отказывающийся в жалобе или просьбе — ничего не теряет, отказывающийся принять предложение — упускает возможность.

7. Сила в безразличии

Сильному редко отказывают, а слабому — часто. Сила — в безразличии. Безразличие — в готовности к любому результату, ибо любой результат может стать камнем в фундаменте успеха, если знаешь, как этот камень использовать. Кто знает, что делать с любым результатом, тот к результату безразличен и тот силен.

8. Не потому что, а для того, чтобы

Принимай решения, исходя не из причин, лежащих в прошлом, а из интересов будущего: «не потому, что...», а «для того, чтобы...». Прошлое не изменишь, а будущее можно делать. Не борись за прошлое, а управляй будущим. Забудь, как решение появилось, а просчитай все его последствия, лежащие в близком и отдаленном будущем, и хорошие и плохие, и если они устраивают, то принимай его и действуй!

9. Управляй из любой точки

Управлять можно всем и вся из любой точки пространства, из любой социальной позиции. Все управляют всеми. Даже камень на дороге управляет движением повозки. Каждый из нас, хочет того или нет, управляет всем миром. Только делает это плохо. Учись управлять любым объектом из любой точки и делать это хорошо.

10. Делай не человеку лучше, а человека лучше

Можно делать лучше человеку, он будет доволен, иногда и благодарен. Но

не всегда он сам становится от этого лучше, бывает, что и наоборот: становится более бесцеремонным или назойливым, а то и более беспомощным. Поступай с другими не так, чтобы человеку делать лучше, а так, чтобы человека делать лучше. Делать его более умелым, более самостоятельным, более сильным, более справедливым, более человечным и более мудрым...

11. Выбирая путь, думай, кто по нему пойдет

Выбирая путь, думай, кто по нему пойдет. Дорога, легкая для одного, может быть неодолимо тяжелой для другого. Люди разные, с разными способностями и возможностями. Не посылай робкого на переговоры с наглым. Не поручай лазать по скалам тому, кто боится высоты. Не сковывай смысленного подробными инструкциями... Вглядывайся, кто перед тобой, прежде, чем указать ему дорогу или способ.

12. Хорошее дело должно быть рентабельным

Хорошее дело должно быть рентабельным, иначе оно не выиграет конкуренции с делом злым. Тот, кто делая хорошие дела, разоряется, тот дискредитирует эти дела, лишая других надежды на справедливость жизни. Если доброе дело оказалось даже в далекой перспективе убыточным, значит оно непродуманно или делается плохо, а значит, и не является хорошим.

СПАСИБО ВСЕМ ПРОЧИТАВШИМ ЭТУ КНИГУ!

Автор