Искусство управленческой борьбы

Автор:
Владимир Тарасов

Искусство управленческой борьбы

Владимир Константинович Тарасов

Технологии перехвата и удержания управления.

Каждый из нас ежедневно оказывается вовлеченным в разнообразные ситуации, связанные с борьбой за право контролировать происходящее и управлять обстоятельствами. Мы должны преодолевать сознательное или непреднамеренное сопротивление окружающих, исполнять взятые на себя обязательства, отстаивать свои интересы и убеждения.

Каждый из нас управляет миром, хотя, может быть, делает это плохо: камень на дороге управляет повозкой; ребенок, еще не умея говорить, уже управляет родителями; собака управляет хозяином, а кошка – собакой. Все управляю всеми. Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо. Управлять можно всем и всеми, в любой ситуации и из любой точки, – надо лишь знать, как это делать.

Эта книга, ставшая классикой деловой литературы, предлагает читателю эффективную систему управленческих навыков, своеобразную «философию жизни», соединяющую мудрость древних традиций с последними достижениями психологии и менеджмента.

В какие бы обстоятельства ни поставила вас жизнь, эта книга научит вас достойно выходить из любой конфликтной ситуации, которыми так богата жизнь каждого активного человека.

Владимир Тарасов

Искусство управленческой борьбы

© В.К.Тарасов, 1998.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2007 – издание на русском языке, оформление

* * *

Хорошо известен принцип Таллинской школы менеджеров: управлять можно всем и в любой ситуации, просто методы управления – разные.

Из интервью С. Кириенко журналу «Эксперт»

Владимира Тарасова с полным основанием можно назвать нашим, российским Дейлом Карнеги.

Журнал «Карьера», № 9, декабрь 1998 г.

Неординарность подхода к теме руководства. Тема жесткого руководства

особо актуальна в сочетании с темой Team building…

А. Ковалев,

руководитель отдела ТК «Вимм-Билль-Данн»

Эта книга не просто удачное пособие по менеджменту – это блестящий анализ природы человеческих отношений. В этом вопросе опыт Тарасова уникален.

Э. Тиктинский,

генеральный директор инвестиционно-строительной компании RBI

Снимаю шляпу перед Владимиром Константиновичем. После семинара я принял несколько кардинальных решений в работе своего предприятия.

Ю. Орешин,

директор ООО «Югснабсервис»

Этика и понимание мира – критерии искусства управления по Владимиру

Тарасову. Делать мир лучше, узнав свой путь – смысл его учения.

Тереса Шиляева,

руководитель турфирмы «TOKKROOS», г. Таллин

Надеюсь, что эта книга станет для Вас таким же другом, каким стала для меня.

Другом, который может быть веселым и грустным, простым и сложным, добрым и жестким.

Во время бесед с ним иногда кажется, что он подслушал твои мысли, а иногда слышать то, что он говорит, выше твоих сил…

Но проходит время – и первым протягиваешь руку.

О. В. Вислов,

председатель совета директоров ФСК «Русское поле»,

председатель президиума МОО «Федерация управленческой борьбы»

Родным и близким всех тех,

Кто не пророк в своем Отечестве.

От автора

Представьте себе ленивого, мечтательного и доброжелательного ребенка. Нетребовательного к себе и другим. Вполне довольного этим миром и своим местом в нем. Уверенного: что бы ни случилось, и какой бы стороной ни поворачивалась к нему жизнь, все равно его ждет впереди нечто чудесное и прекрасное.

Жизнь пробовала проучить его, сделать более трудолюбивым и дисциплинированным, более жестким и реалистичным. Но он оказался неблагодарным учеником, ловко уклонялся от ее уроков и отчасти даже преуспел в этом искусстве.

Теперь вы знаете, кто написал эту книгу.

Глупо будет не дочитать ее до конца, да и вряд ли такой человек найдется.

Жаль, что книга эта не попала ко мне в руки лет тридцать назад.

Дочитавший

17.04.98, Паттайя, Таиланд

Часть первая

Картина мира

1. Лабиринт жизни

Мы ходим по лабиринту жизни под открытым небом. Сверху, конечно, видно вполне, где в этом лабиринте можно было бы пройти, а где – тупики. Но мы ходим по земле. И можем только предполагать, как там дальше этот лабиринт устроен. Мы кое-что помним о тех его частях, где нам уже довелось побывать. Но память наша весьма ненадежна. Люди, которые все на свете помнили, давно вымерли.

Наша картина мира – это наше представление о лабиринте жизни. Представление о том, что возможно и невозможно сделать в той или иной ситуации. Что успешно и что – неуспешно, что выгодно и что – невыгодно. Что обратимо и что – необратимо, что этично и что – неэтично в этой ситуации. Что вероятно и что – маловероятно, и т. д.

Стенки этого лабиринта – из разного материала: одни – прочные – не пробьешь, другие – мягкие и гибкие, а третьи – дунь, рассыплются.

Прочные стены – это наши физические и технические возможности. Точнее, наши невозможности. Более гибкие – наши экономические и психологические невозможности. Еще менее прочные, например, наши эстетические невозможности. Понятно, что прочность этих стен зависит и от самого человека: для кого-то этическая невозможность подобна бетонной стене, для кого-то дощатой перегородке, а для кого-то – легкой серебряной паутинке.

Картина мира – вещь достаточно сложная. Хотя бы потому, что она включает в себя и наши представления о картинах мира других людей с их представлениями о нашей картине мира. Это – как зеркала, друг друга отражающие и друг в друге отражающиеся. И зеркала далеко не идеальные.

Представьте себе, что некто тащит другого по лабиринту, а тот, другой, упирается. Потому что в его картине мира дальше – тупик. Можно, конечно, и силу применить, но не проще ли поменять ему картину мира? Чтобы этот тупик исчез? Если теперь в картине мира человека на нужном нам пути тупика нет,

преграды никакой нет – к чему ему теперь упираться?

Не пытайтесь продавить человека сквозь стену в его сознании, лучше поменяйте ему картину мира.

2. Адекватность картины мира

Чья картина мира более правильна? Более адекватна действительности?

И что это значит – быть адекватной действительности? Да и существует ли сама действительность?

Человек действует, исходя из своей картины мира. Даже если он слепо слушается другого, это не означает ничего иного, как то, что в его картине мира разумно, необходимо или желанно – слушаться этого другого.

Действуя или бездействуя, человек неизбежно попадает из одной ситуации в другую: из настоящего – в будущее. Картина этого будущего – будущая картина мира – всегда имеется и в настоящем. Даже если будущая картина мира человеком не осознается.

Например, человек заблудился в лесу. Заблудился окончательно, и у него нет никакой, казалось бы, идеи о том, куда он выйдет, если пойдет по этой тропинке. И вдруг он выходит к широкой реке и останавливается пораженный. Чего-чего, а этого он никак не ожидал: откуда тут река? Он начинает что-то соображать.

Оставим его в раздумьях.

Для нас же очевидно, что идея о том, куда он выйдет по данной тропинке, у него все же была: он выйдет к не реке.

Человек понимает, чего он не ждал, когда сталкивается с неожиданным.

Неожиданное и есть мера неадекватности картины мира. Если мы сталкиваемся с чем-то неожиданным, значит, наша предыдущая картина мира была в чем-то неадекватна действительности.

Вернемся к аналогии с лабиринтом.

Если на стене одной из его пещер висит план дальнейшей части лабиринта, мы сочтем его правильным только в том случае, если, следуя ему, мы не столкнемся с неожиданностями.

Если сравнение пройденной части лабиринта с виденным ранее планом – процедура интеллектуальная, то столкновение с неожиданным является довольно ярким эмоциональным переживанием.

Нередко люди готовы потратить значительные деньги и время, чтобы получить взамен это переживание.

Можно сказать, что без переживания неожиданного жизнь становится для нас неинтересной.

Из-за этой эмоциональной окраски самая важная часть неожиданного нередко проходит мимо нашего внимания, а именно: как могло случиться, что это неожиданное явилось-таки для нас неожиданным?

Что не так в нашей картине мира? Ведь человек получает в избытке тонкие информационные сигналы различной природы, достаточные, чтобы предвидеть любое будущее.

Что не так в нас самих, что наша картина оказалась неадекватной?

Столкновение даже с приятной неожиданностью должно быть поводом к пересмотру своей картины мира, иначе потом придется столкнуться с неприятной неожиданностью.

3. Победитель соревнований

В начале XX века в Шотландии владелец одной из шахт, он же землевладелец, он же покровитель и опекун деревушки, народ которой и работал в его шахте, решил устроить праздник для молодежи деревни. Было объявлено, что осенью состоятся спортивные соревнования – тогда они входили в моду, – и были назначены различные призы победителям. Можно представить, какие это призы, раз речь идет о деревне. Молодежь трижды прокричала «ура» и забыла об этом: до соревнований оставалось еще несколько месяцев.

Но не забыли об этом два брата в одной семье. Они после работы уходили за край деревни и там тайком тренировались. Особенно усердствовал в тренировках младший брат.

Настал день соревнований.

Первый вид спорта. Выигрывает младший брат. Аплодисменты.

Второй вид спорта. Выигрывает младший брат. Бурные аплодисменты.

Третий вид спорта. Выигрывает младший брат. Жидкие аплодисменты.

Четвертый вид. Выигрывает он же. Гробовая тишина. Он испортил всем праздник.

Тут есть что обсудить.

Накануне первого вида соревнований у зрителей были разные картины мира, но общим в них было то, что почти никто не мог с уверенностью сказать, кто именно победит в том или ином виде спорта. Ведь соревнования проводились впервые.

Для кого-то из зрителей победа младшего брата была неожиданной, а для кого-то – не очень. А для кого-то его победа вообще не занимала сколько-нибудь осознанного места в их картине мира. Вот если бы он был явным заморышем, тогда – другое дело. Тогда бурные аплодисменты достались бы ему уже после

первого вида.

Накануне второго вида его фигура прочно вошла в картины мира всех зрителей. Однако большая часть зрителей, хотя и ожидала от него неплохих результатов во втором виде, но едва ли ожидала победы. Здесь переживание неожиданности было наибольшим.

Накануне третьего вида зрители уже пережили потрясение неожиданным по поводу его спортивных успехов. Кто-то думал, неужели он и теперь выиграет, а многие желали бы приветствовать новых победителей, получить новые переживания неожиданного. Победа младшего брата уже не была столь неожиданной, она только уточнила, а не радикально изменила картины мира зрителей. В меру и аплодисменты.

Накануне четвертого вида победа нашего героя была предсказуема и потому неинтересна. Он лишил соревнования непредсказуемости и тем испортил общий праздник.

Не лишайте людей непредсказуемости, когда они развлекаются, иначе будете для них скучны и неприятны.

4. Одаренный ребенок

Я был в гостях. Мое внимание обратили на пару рисунков, выполненных девочкой лет восьми – гордостью семьи.

И вправду, рисунки явно заслуживали внимания. Это был несомненный талант.

Я уже, казалось бы, отдал им должное, а моя голова все еще продолжала оборачиваться в их сторону. Для меня – это верный признак искусства.

Ведь весь человек как целое значительно умнее собственной головы.

Многие, особенно мужская часть населения, это упускают из виду. Переоценивают свои компьютерные способности, которые раньше назывались интеллектуальными. Именно из-за этой трагикомической переоценки являет нам себя горе от ума.

Для демонстрации необходимости интеллектуальной скромности не обязательна впечатляющая шахматная победа компьютера над человеком. Можно привести пример и проще.

Если в компании кто-то уж слишком тонко пошутит или, напротив, произнесет пошлость, ваша голова с помощью тела сама повернется в направлении человека, способного, как и вы, оценить сказанное, и вы непременно встретитесь понимающим взглядом друг с другом. При этом вовсе не обязательно, что этим человеком окажется именно тот, кто наиболее близок вам. Им прекрасно может оказаться и другой человек, с которым у вас довольно натянутые отношения.

Если вы умом пытаетесь вычислить, с кем именно вы переглянетесь в том или ином случае, вы можете с этим не справиться. А вот тело ваше не ошибется: ведь вы же действительно встретились взглядом!

Итак, рисунки были действительно хороши.

И тут гордые родители говорят: а вы послушайте, как она на пианино играет!

И правда, очень способный ребенок. Хорошо играет.

Воодушевленные родители показывают еще и ее макраме. Да, ребенок не без способностей. Вскользь смотрю и хвалю макраме.

Сейчас много способных детей, думаю я. Впрочем, и раньше их было много. А где же теперь те способные – теперь уже взрослые?

И голова моя уже не поворачивается в сторону рисунков.

Множество достоинств умалили значение каждого из них.

Если первое достоинство скорректировало мою картину мира в ту сторону, что я столкнулся с явным талантом в этой семье, то демонстрация многих достоинств переключила мое внимание на то, что с возрастом детские таланты куда-то исчезают.

Мысль абстрактная и к данному ребенку относящаяся лишь постольку, поскольку…

А сколько покупателей ушло с пустыми руками из магазина лишь потому, что им предложили уж слишком широкий выбор!

Экономно демонстрируйте свои достоинства, достоинства своих товаров и услуг! Множество достоинств умаляет значение каждого из них.

5. Ловкая обезьяна

Князь со своей свитой приплыл на лодке к Обезьяньей горе. Как только обезьяны увидели людей, они попрятались. Все, кроме одной. А эта, похваляясь своей ловкостью, выставилась напоказ, раскачиваясь с ветки на ветку. Князь выпустил в нее стрелу, но она отпрыгнула в сторону и поймала стрелу на лету. Тогда князь приказал приближенным дать залп по обезьяне. Тут уж она не смогла увернуться и пала мертвой. Тогда князь обернулся к своему товарищу:

«Это животное рекламировало свой ум и верило в свое мастерство. Помни об этом! Никогда не полагайся на оригинальность и талант, когда имеешь дело с людьми!»

На товарища князя эта сцена произвела столь глубокое впечатление, что, вернувшись домой, он изменил свой образ жизни, изменился сам, и скоро никто в Поднебесной не умел его использовать.

В картине мира обезьяны ее выдающиеся способности позволяли ей претендовать на выдающееся поведение. Не способности погубили ее, а именно

выдающееся поведение. Зачем ей оно было нужно? Чтобы другие, глядя на нее, обратили бы свое внимание на ее способности.

И они обратили.

Когда люди видят чьи-то способности, они либо стремятся обратить их себе на пользу, либо раздражаются. И мера раздражения бывает разная.

Под этим раздражением довольно глубокий фундамент: уголовное наказание за неоказание помощи терпящим бедствие – из этой оперы.

Аморально, когда выдающиеся способности одного человека не приносят никакой пользы другим людям. И чем больше степень выставления их напоказ, тем больше и степень аморальности.

Совсем другое дело, когда человек информирует других о своих способностях именно с целью, чтобы эти способности ими использовались.

Поэтому, прежде чем выставлять себя напоказ, надо ответить себе на вопрос: в какой мере я хочу быть использован другими людьми? И как именно?

Князь использовал выдающиеся способности обезьяны с тем, чтобы преподать жизненный урок своему товарищу. Картина мира обезьяны была явно неполна, поскольку не предусматривала такой вариант использования ее способностей другими.

Девятиклассница ходит в хореографическую студию и прекрасно танцует, о чем все знают. Но на школьном вечере она отказывается принимать участие в самодеятельности. Можно понять негодование завуча по ее поводу и возможные последствия этого негодования.

Если мы не хотим разделить участь этой девочки (не говоря уж об участи этой обезьяны), мы должны прятать свои способности, как свой бумажник, и доставать их, только когда это действительно необходимо. При этом наша картина мира должна содержать всю технологию использования наших способностей другими, включая и понимание того, чем именно и как мы окажемся полезными.

В обычных же случаях надо демонстрировать не свои способности, а результаты их применения с явно выраженными полезными для других свойствами.

Слова «никто в Поднебесной не умел его использовать» означают, что товарищ князя сумел измениться столь чудесным образом, что стал совсем обыкновенным, его достоинства перестали быть заметны для окружающих. Для них исчезла подсказка, ничто не наводило на мысль о том, какую именно из его способностей они бы могли использовать себе на пользу.

Чуть позже мы познакомимся с замечательными категориями твердого и пустого, а пока обратим внимание на следующее обстоятельство.

Дом или кувшин состоят из твердого.

Благодаря этому они обладают полезными свойствами. Но внутри них пусто. Именно благодаря пустоте внутри них мы и можем использовать их полезные свойства.

Полезным мы обязаны твердому, а возможности использовать это полезное мы обязаны пустоте.

Так и человек.

Польза, которую он может нам принести, обусловлена твердым в нем. Но возможность воспользоваться этой пользой обусловлена тем пустым, что имеется в человеке. Если в человеке есть недостатки, т. е. пустое в нем, его достоинства заметны другим и могут быть этими другими использованы.

Что будет, если человек будет противиться этому использованию, мы уже обсуждали.

Но если в человеке нет пустого, его достоинства становятся незаметны окружающим – все хорошее вокруг него делается как бы само по себе, а он кажется вполне обыкновенным.

Разве кажется окружающим гением музыкант или художник, который вовремя отдает долги…

Прячьте свои выдающиеся способности, как прячут бумажник. Выставляйте напоказ не их, а полезные для других продукты их применения.

6. Фокусник

Фокусник показывает первый фокус. Мы смотрим с любопытством и смотрим внимательно, а затем – мы в восторге!

Он показывает второй фокус. Интересно! Третий. Четвертый фокус…

Мы добросовестно пытаемся следить за происходящим, но все же отвлекаемся на разговоры друг с другом.

Да он хоть что теперь покажи! Хоть проглоти сам себя на наших глазах – нас уже ничем не удивишь!

Уже немного скучновато.

Нам нужно время, чтобы пережить неожиданное.

Нужно время, чтобы внести коррективы в свою картину мира. Чтобы, исходя из этой новой картины, пытаться снова хоть что-то предсказать. Чтобы подготовить себя к новой возможности потрясения неожиданным.

А он нам этого времени не дает. Ему нужен ритм завораживающих публику движений. Рождающих чудеса. А мы не завораживаемся, мы немножко скучаем и немножко разговариваем.

Мы не дети.

Нам на перестройку нашей картины мира и подготовку себя к новым неожиданностям нужно значительно больше времени.

Это у детей картина мира состоит из многих изолированных кусочков: можно изменять один, не меняя других. А у взрослого человека картина мира целостная и достаточно неповоротливая. Но именно поэтому взрослый человек может предвидеть последствия своих поступков, в отличие от ребенка. Можно сказать, что целостность картины мира и есть признак взрослости.

Мы уже почувствовали благодаря рассказанным историям, что человек скучает в двух случаях: когда все предсказуемо и когда все непредсказуемо.

А заинтересованное внимание мы имеем в том случае, когда соблюдается удобный нам ритм чередования предсказуемого с непредсказуемым. При этом предсказуемая часть используется как время активной передышки.

Вот почему немногословный, но афористичный человек пользуется большим вниманием, чем красноречивый рассказчик.

Я заметил, что аудитория теряет чувство юмора, если я намеренно не оставляю времени после произнесенной шутки, а ровным голосом продолжаю повествование дальше.

Чем тоньше шутка, тем более сложную и целостную картину мира она предполагает у слушателя. Но чем сложнее и целостнее картина мира, тем замедленнее реакция на шутку.

Наиболее тонко развито чувство юмора у того, кто не просто имеет соответствующую картину мира, но и постоянную привычку ее корректировать и перестраивать, а значит, свободно и с большей скоростью в ней ориентироваться.

И наоборот: чем человек догматичней и самодовольней, тем у него сложнее обстоит дело с чувством юмора.

Если хотите держать внимание аудитории, пытайтесь нащупать правильный ритм чередования предсказуемого с непредсказуемым.

7. Имидж непредсказуемости

Много лет назад я попал в сложную и дискомфортную ситуацию.

Моя управленческая квалификация была замечена, и меня стали привлекать к составлению различных записок экономического и управленческого характера для более высоких эшелонов власти.

Вначале я был этим доволен и с энтузиазмом брался за эту, так сказать, волонтерскую работу. Мне казалось, что таким путем я помогу своей стране и заодно получу доступ к более эксклюзивной информации, что уточнит и расширит мою картину мира.

Но мои ожидания не оправдались. Мои мысли и предложения уходили в песок и никаких последствий не имели.

При этом сами записки вызывали одобрение. Кстати, они были анонимными, и я не знал, кто и на каком этапе дарил им свое авторство.

Мне стало понятно, что я участвую не в деле, а в изображении дела.

А поскольку этот труд стоил многих напряженных дней и бессонных ночей, я решил от этой почетной и никак не вознаграждаемой работы освободиться.

Просто отказаться было опасно, надо было сделать так, чтобы ко мне перестали обращаться. Необходимо было придумать стратагему.

Я вспомнил давние слова одного моего знакомого, работавшего во властных структурах.

Он говорил, что система может закрыть глаза на любые недостатки своего ответственного работника, будь то пьянство, воровство или разврат. Главное, чтобы это было предсказуемо. Единственное, чего система не может простить своему функционеру, – это непредсказуемости. Он должен быть всегда предсказуем.

И я решил эту мысль использовать.

Получив очередное задание, я составил хороший, очень качественный текст и внес в него всего один элемент: поместил в качестве эпиграфа строки из стихов Алексея Гастева – отечественного классика научной организации труда. Что-то о музыке удара молотом по металлу.

К теме записки стихи более или менее подходили, но в таком серьезном документе явно были неуместны.

Я протянул свой текст и невинными, уставшими от бессонницы глазами принялся следить за лицом читавшего чиновника.

Первоначально радостное выражение (по поводу вовремя представленного и объемного документа) быстро сменилось на недоуменно-озабоченное.

Окончив чтение, чиновник минуту раздумчиво молчал, и вдруг лицо его расцвело: «Владимир Константинович! А что ж Вы записку-то не подписали?! Вы уж подпишите!»

И ни слова об эпиграфе.

Больше ко мне не обращались.

Мы видим, что маленькая деталь – пара строк эпиграфа, которые легко убрать, отделить от восьмистраничного серьезного текста, сумели решить довольно сложную задачу. От текста их отделить можно, но никак не отделить от имиджа.

Это как трещина непредсказуемости в красивом бокале имиджа: пользоваться рискованно.

Как след босой ноги на песке, лишивший Робинзона покоя.

Чтобы заставить человека пережить столкновение с неожиданностью, не обязательно делать грандиозные вещи: иногда достаточно и небольшой детали.

8. Значение мелочей и деталей

Для ребенка, а может быть, и для дикаря не очень понятно, почему громадный трактор с огромными колесами не сможет сдвинуться с места, если у него не хватает совсем маленького и тоненького, ну совсем пустякового проводка.

Есть и много взрослых людей, которые искренне считают, что 98 % и 100 % – это одно и то же.

Что выполнить работу на 98 % и на 100 % – одно и то же.

Но перепрыгнуть пропасть на 98 % и 100 % – это не одно и то же.

Ну а не пропасть?

Представьте жаркий июльский день.

Маленький мальчик идет по ржавому рельсу заброшенной узкоколейки, балансируя руками и пытаясь сохранить равновесие.

Доходит до стрелки и останавливается.

Рельсы раздваиваются, и предстоит выбирать.

Можно дальше идти направо через лесную поляну, а можно налево через кустарник. Что ждет его за тем или иным поворотом, он не знает. Ему предстоит выбирать между двумя неизвестностями.

Он пробует покрыть своей маленькой ступней обе возможности, отодвинуть выбор.

Эта возможность – стоять точно на развилке – его завораживает. Появляется радостное чувство: он своей маленькой ступней накрывает обе жизненные

возможности!

Однако это возможно, лишь никуда не двигаясь.

И с некоторым сожалением он решает двигаться вперед.

Тут он догадывается, что можно не расставаться с обеими замечательными возможностями, если двигаться вперед, сперва переступая, а затем уже и перепрыгивая с рельса на рельс. И снова радостное чувство.

Но вот уже и не допрыгнуть. Никаких ног не хватит!

И с некоторым сожалением он выбирает одну из возможностей. И двигается дальше, балансируя по выбранному рельсу.

Что же его заворожило?

Он понял, что такое жизнь, что такое выбор, что такое упущенная возможность и что такое мелочь.

Вовремя можно накрыть развилку одной ступней, а позже, если ее не заметил, надо железнодорожный состав поднимать в воздух и переносить на другие рельсы. Да еще очень точно на них поставить, иначе он никуда не поедет.

Ведь в жизни нет движения назад.

Мелочь для нас то, значение чего мы не понимаем.

Новичок за рулем не обращает внимания на стук двигателя автомобиля – да мало ли что там стучит! Доедем! А опытный водитель обеспокоится.

Новичок на яхте может отважиться выйти в море, не опасаясь стремительно увеличивающейся тучки на горизонте. А опытный моряк поостережется и останется на берегу.

Отношение к мелочам показывает степень искусности в деле, жизненный и иной опыт, меру цивилизованности личности.

Перепрыгнуть пропасть на 98 % и на 100 % – это не одно и то же!

9. Дружба и некоторые нюансы

Два друга мотыжили землю. Вдруг мотыга одного из них ударилась обо что-то твердое.

Он поднял слиток золота и отбросил его, как будто кусок черепицы. И они продолжали работать.

Эти же два друга сидели в саду, каждый на своей циновке, и читали каждый свою книгу.

Вдруг мимо проехала повозка знатного вельможи.

Один из друзей привстал и посмотрел ей вслед.

Тогда другой отодвинул свою циновку в сторону и сказал: «Вы мне больше не друг».

Мы не знаем, кто из них поднял и отбросил кусок золота. Это и не важно: любой из них мог это сделать.

В их картине мира золото не является самостоятельной ценностью. Оно ведь только средство получения чего-то другого. Золото – ценность для толпы, а они – продвинутые молодые люди.

Жизнь устроена так: посмотри, куда бежит толпа, и беги в другую сторону – иначе получишь то же, что и толпа.

А вот по поводу известности и славы они оказались на различных ступенях личного развития.

Во втором эпизоде оба пережили столкновение с неожиданностью. Один не мог предвидеть, что его мимолетная заинтересованность повозкой известного вельможи лишит его друга.

Другой не мог предвидеть, что друг проявит подобного рода интерес.

У обоих оказалась неадекватная картина мира в части собственного друга.

И то, что для одного казалось мелочью, другому мелочью не казалось. Для него это было как раз развилкой железнодорожных путей.

Что же за станции на пути заинтересовавшегося повозкой друга?

• Сегодня друг заинтересовался повозкой известного вельможи.

• Завтра друг заинтересуется собственной славой.

• Послезавтра начнет сравнивать собственные успехи с успехами друга.

• Послепослезавтра перестанет радоваться успехам друга.

• Послепослепослезавтра начнет радоваться неудачам друга.

• Послепослепослепослезавтра начнет способствовать этим неудачам.

• И наконец превратится в открытого врага.

Уж лучше отодвинуть свою циновку в сторону и с дружбы перейти на простое знакомство.

Высокий человек, стоящий в стороне, меньше задевает самолюбие низкорослого своим ростом, чем стоя рядом с ним.

Вовремя раздружиться не менее важно, чем вовремя подружиться. И зачем топтаться на перекрестке, если дороги все равно расходятся!

10. Расчетливый бандит

Бандиты не только профессионально приносят горе и гадости людям, но и сами иногда имеют проблемы.

И поскольку цена управленческой ошибки в криминальной среде довольно высока, то и управленческое искусство, в том числе и искусство построения адекватной картины мира, может достигать высокого уровня.

В жизни каждой восходящей звезды – на любом поприще – есть две прекрасные минуты: одна из них радостная, другая – печальная. Радостная – когда сам человек понимает, что он – восходящая звезда, а другие – еще не понимают. А печальная – когда звезда понимает, что она – заходящая звезда, а другие – еще не понимают. Не понимают, что звезда становится заходящей уже в следующую секунду после зенита.

Именно в радостную из этих минут известный впоследствии бандит решил поторопить события.

Сделать так, чтобы вся страна знала: да, это именно он – восходящая звезда.

Он придумал стратагему и вложил в ее реализацию определенные денежные средства.

В среде его обитания распространенной формой досуга было посещение матчей боксеров-профессионалов наиболее тяжелого веса. При этом соблюдался определенный ритуал. Когда более или менее авторитетный бандит входил в спортхолл, те, кто его уважал, вставали, приподнимали шляпы и снова садились.

Он скупил двести билетов на один из наиболее престижных матчей такого рода и сто конвертов. В каждый конверт вложил по два билета и пригласительную

записку от своего имени, где приглашал каждого из ста своих знакомых прийти «вместе со своим другом».

Когда он вошел в зал, две сотни человек встали и приподняли шляпы.

Журналисты бросились к телетайпам.

Газеты в тот же день разнесли весть: новая звезда криминального мира взошла на небосклон.

Правильная картина мира помогла ему вложить средства на саморекламу самым эффектным образом.

Любое воздействие нужно направлять в нужное место: не туда, куда проще, а туда, куда точнее.

Если мы хотим остановить бульдозер, то не обязательно хватать руками его колеса или гусеницы – проще выключить зажигание.

Чтобы газеты разнесли весть о нашей новой мужской обуви – не обязательно платить им всем громадные средства. Иногда достаточно поместить историю о почти случившемся разводе из-за того, что в плохую погоду муж к неудовольствию жены вечно забрызгивает собственные брюки каплями со своих каблуков. И о том, как ваша фирма предотвратила развод, разработав специальнуыю форму каблуков мужских туфель на этот случай. Газеты разнесут эту историю бесплатно. Особенно, если имя разводящейся пары небезызвестно читателям.

Прилагая усилия, не бойтесь потратить время на вычисление точного места их приложения.

Тогда и усилия сэкономите, и проблему решите.

11. Твердое и пустое

Важное место в построении адекватной картины мира занимает умение различать твердое и пустое.

Твердое – это то, на что можно опереться, – не провалишься.

А пустое – то, на что опираться нельзя, – провалишься!

Если повернул ключ зажигания и автомобиль тут же завелся – это твердое. А если два часа провозился с ним, но потом все же пришлось взять такси – это пустое.

Если на ходу, между прочим, скороговоркой дал подчиненному указание из непростых и он его точно выполнил – это твердое. А если усадил перед собой, рисовал ему картину мира, мотивировал, разжевал все до мелочей и он клятвенно обещал, а потом ничего не выполнил – это пустое.

Различение твердого и пустого – самое высшее из искусств.

Вся человеческая деятельность состоит из пустого и твердого.

Человек уговорил друзей поехать к нему на дачу, отложив другие дела.

Они согласились и сели к нему в машину.

Но по приезде на место обнаружилось, что хозяин ключи от дачи забыл дома. А запирается дача довольно надежно.

Здесь то, что человек уговорил друзей ехать, – твердое.

Что хозяин умеет водить машину – твердое.

А вот, что хозяин сумеет открыть дачу, – пустое.

Комбинация твердого и пустого всегда дает пустое.

Поэтому и вся поездка – впустую.

Из-за того что комбинация твердого и пустого всегда дает пустое – жизнь человеческая в значительной своей части проходит впустую.

Большинство работ – бросовые.

Большинство управленческих акций – безрезультатные.

Большинство бизнес-проектов – провальные.

И большинство жизней – впустую.

Когда я закончил университет в Тарту, я захотел получить работу в Ленинграде, где прошли мое детство и юность и где жили мои родители.

Мне рекомендовали обратиться в Институт истории естествознания.

Я купил билет и поехал в Ленинград.

Меня принял заместитель директора института по научной работе.

Он спросил меня: «Ну, молодой человек! Чем бы Вы хотели у нас заниматься?»

Я ответил: «Мне все равно: философией физики или социальной психологией».

«Ну знаете! – возмутился он, – нам специалисты такого широкого профиля не нужны! До свидания!»

И я уехал ни с чем.

А всего-то я не удосужился ему сказать, что у меня имеются опубликованные научные работы в обеих этих областях. Мое представление о том, что на этом «интервью» я должен точно отвечать на заданные вопросы, а не заниматься

саморекламой, было пустое. Меня не спросили, есть ли научные работы, я и не сказал. В результате вся поездка впустую. И более того, жизнь развернулась в другую сторону: я вернулся в Эстонию и живу в ней уже больше тридцати лет после этой беседы.

А теперь это еще и разные, и не очень дружественные, государства.

Каждый, проанализировав свою жизнь, обнаружит в ней крутые зигзаги из-за маленьких пустых кусочков в своих действиях.

Вспомним, какая большая разница: перепрыгнуть пропасть на 98 % или на 100 %.

Очищайте свою картину мира от мусора и ржавчины! Различайте твердое и пустое!

12. Проблема градусника

Точность вложения усилий – проблема, имеющая самое широкое значение в любых областях человеческой активности.

Когда я был студентом, мне очень хотелось хотя бы одну сессию сдать на все пятерки и получить повышенную стипендию. Не меняя свой привольный образ жизни, разумеется.

Однажды я был к своей цели довольно близок.

Я уже получил пятерки по трем предметам, оставалось только сдать экзамен по квантовой электродинамике. Но я понимал, что хорошо подготовиться уже не успею.

Чтобы получить дополнительное время, я решил заболеть.

Некоторые студенты в таких случаях шли в поликлинику и во время измерения температуры как-то натирали или набивали градусник. Мне этот путь был несимпатичен этически, да и я довольно смутно представлял себе техническую сторону дела.

Поэтому я решил действительно заболеть.

Поскольку дело было зимой, то мне показалось относительно легким простудиться.

Холодной воды я не любил, но заставил себя достаточно долго простоять под ледяным душем.

Утром почувствовал, что температура как бы есть.

Но в поликлинике градусник показал ровно тридцать семь.

«Вот если бы было тридцать семь и один, я бы дала справку», – сочувственно сказала женщина-врач, повидавшая всяких студентов.

В то время я еще не умел просить с доброжелательной улыбкой и не унижаясь, поэтому просто встал и ушел.

Если отвлечься от моральных проблем, то температурное воздействие непосредственно на градусник более эффективно, чем опосредованно – через нагреваемое собственное тело.

Герой предыдущего повествования воздействовал непосредственно на градусник, поэтому его самореклама оказалась столь эффективной. В этом суть проблемы градусника.

Остается только правильно понимать, что в том или ином случае является градусником – важной деталью картины мира, претендующей на адекватность.

И градусником не для вас, а для внешнего наблюдателя.

Иначе все было бы слишком просто. Ведь у каждого человека свои измерительные приборы, многие из которых не имеют мировых аналогов, что и обеспечивает каждому человеку его уникальность. Например, для мамы невесты при оценке степени приличности молодого человека может быть мера чистоты его туфель, а для папы – отчетливость представления молодым человеком своих планов на будущее.

Понимать картину мира другого человека можно, только имея представление об его измерительных приборах в той или иной ситуации. Ищите градусник!

13. Приблизься к оленю

Приблизься к оленю и не ошибешься!

Именно так можешь избежать промаха, если ты плохой стрелок из лука.

Проблема точности заменяется проблемой дистанции.

Приблизиться к оленю – означает лично проверить, своими глазами. Ум и логика – это чудесно, но не мешает проверить адекватность своей картины мира с помощью собственных органов чувств.

Если перед вашими глазами машут приказом и говорят, что он нечто вам запрещает, то приблизиться к оленю – значит взять приказ в собственные руки и собственными глазами прочитать его.

Может быть, он отпечатан, но еще не подписан. Тогда это не приказ, а только проект приказа.

Может быть, он таки подписан, но запрещает нечто с 1 июля, а сейчас еще 28 июня, и можно успеть.

Может быть, он подписан, и 1 июля уже наступило, но в нем есть слова «в особых случаях… в специально установленном порядке». А разве я не «особый случай» во Вселенной?!

Остается узнать, в чем именно состоит «специально установленный порядок».

Однажды я принял должность заместителя директора по производству.

В моем подчинении, в частности, находились и бригады работников, работающих в три смены.

На стене висел график их работы по сменам. На графике были обозначены места для подписей моего предшественника и председателя профсоюза. Однако самих подписей не было.

Прежде чем поставить свою подпись, я поинтересовался, почему до меня соответствующие подписи отсутствовали.

Профсоюзный деятель мне объяснил, что этот график – незаконный, поскольку он предусматривает работу одними и теми же людьми по две смены подряд. Трудовое законодательство запрещает работу две смены подряд. Поэтому профсоюз такой график акцептировать не будет.

Я поинтересовался, давно ли такая ситуация. Он объяснил, что это положение уже три года – с момента, когда наша организация переехала в это здание. Ведь оно практически за городом, работникам далеко добираться, им удобнее отработать подряд две смены, а потом зато отдыхать побольше.

Я занялся другими делами и на некоторое время забыл об этой проблеме. Вспомнил тогда, когда решил уволить за прогулы одну весьма скандальную особу.

Вспомнил потому, что не хотел в ожидаемой мною конфликтной ситуации иметь ахиллесову пяту в виде несогласованного с профсоюзом графика работы.

И хотя меня убеждали – и профсоюзный деятель, и кадровик, и директор, что это – неразрешимая проблема, что глупо ради буквы закона отказываться от

удобного всем графика, я все же решил «приблизиться к оленю».

Я взял в руки трудовой кодекс и просто сам его прочитал. И обнаружил, что тот же самый график вполне законен, если его называть не графиком «работы по сменам», а графиком работы «с суммированным рабочим временем».

Я заклеил на графике старое название и красиво написал новое.

Затем подвел к нему председателя профкома и спросил, указывая то на график, то на статью в раскрытом трудовом кодексе:

– Ну как, теперь будем подписывать?

– Теперь будем!

Из этого примера видно, что имеет смысл читать самому, пересчитывать самому, заглядывать самому, расспрашивать самому, убеждаться самому.

Максимально приближайтесь к оленю: пробуйте сами, заглядывайте сами, разговаривайте с первоисточником сами, сами пересчитывайте, когда это не требует много времени.

14. Муж и жена в автомобиле

Муж с женой едут погожим летним днем по безлюдной дороге.

– Останови машину, – просит жена.

– Зачем?!

– Цветочки соберу!

Муж неохотно останавливает машину. Жена собрала милый букетик полевых цветов.

Когда решили тронуться дальше, машина не завелась.

Муж плохо разбирается в автомобильных делах, а жена – вообще никак, даже не водит автомобиль. Грустно.

– Это все стартер! – объясняет муж, делая очередную попытку завести машину, – мне предлагали новым заменить, а я отказался деньги тратить, пусть, думаю, этот пока поработает! Все равно машину продавать!

А про себя думает: из-за тебя, скупая, не купил!

– А ты капот подними, посмотри! – предлагает жена.

– Чего его поднимать?! И так все ясно!

Жена настаивает, муж поднимает капот, заглядывает, обходит вокруг машины и снова заглядывает.

К нему присоединяется жена.

Оба смотрят на двигатель, но когда он собирается закрыть капот, жена останавливает:

– Ой, а что это за проводок болтается? Может, его нужно куда-нибудь прикрепить?!

Муж со стыдом обнаруживает, что жена права, что он был самодовольно-невнимателен, когда заглядывал под капот.

Он подсоединяет проводок, и машина заводится.

Что мешает приближаться к оленю?

• Самодовольство;

• самонадеянность;

• надежда на авось;

• лень;

• робость;

• боязнь показаться недоверчивым;

• брезгливость;

• щепетильность;

• боязнь испачкаться и

• …боязнь обнаружить пустое, т. е. то, ради чего и затевалась проверка.

Как бы мы ни продолжали этот список, ясно одно, препятствия на пути приближения – это мы сами, точнее, несовершенство наших моральных качеств.

Профессиональное совершенство без морального – возможно, но лишь до какого-то, хотя и не плохого, уровня. Но дальше – нет. Остается вспомнить слова Пушкина:

Гений и злодейство несовместны!

Приближаться к оленю – значит лично проверять все, что проверить несложно, что не требует серьезных затрат времени или усилий.

Иногда человеку кажется, что если он все будет проверять, то в глазах своего ближайшего окружения будет выглядеть неким неприятным колючим ежиком.

На самом деле это не совсем так.

По мере проверок и обнаружения пустого он приучит свое окружение к тому, что с ним ошибки, небрежность или плутовство не пройдут.

А стало быть, его окружение само усвоит его стиль (а кто не усвоит, с тем попрощается!), само будет приближаться к оленю, прежде чем его информировать, само превратится в ежиков – требовательных и придирчивых, недоверчивых и пристально внимательных. И не будет его уже подводить.

Теперь он сможет в отношении своего уже обученного круга спрятать иголки и проявлять больше доверчивости, перенеся контроль на более отдаленные во времени события. Быть кругленьким, гладеньким.

А его окружение станет ежиками по отношению к окружающей среде.

Умелый руководитель – мягкий руководитель, но мягкий от силы, а не от слабости.

Так формируется фирменный стиль, не терпящий пустого. Вытесняющий из своей среды пустых и ненадежных.

С такой фирмой легко работать добросовестно и сложно – с плутовством или спустя рукава.

Пустое проистекает из морального несовершенства. Без морального совершенствования управлять людьми можно, но подлинное искусство при этом – недостижимо.

15. Приближение через другого

Не всегда имеется возможность приблизиться к оленю самому. Иногда мы вынуждены приближать к этому другого – того, кто ближе к источнику информации, или того, кто компетентней нас в данном вопросе. Подобно тому, как жена побуждала мужа заглянуть под капот автомобиля. Разумеется, всегда имеется возможность этого другого настойчиво просить, требовать, стимулировать: «Нет, вы все-таки проверьте как следует!» Часто это дает результаты, но иногда является недостаточным. Проблема в том, что если человек, которого мы побуждаем, имеет мнение по поводу «единственно возможного результата» своей проверки, да еще в этом мнении убежден, то невольно будет делать проверку недостаточно добросовестно.

Сильным приемом побуждения к проверке «несмотря на мнение» является изменение предмета проверки, выбора в качестве такового нового объекта, можно сказать, псевдообъекта, обладающего двумя значительными качествами:

• по поводу него «нет мнения»;

• проверка этого псевдообъекта технически невозможна без попутной проверки действительно нужного нам объекта.

Представим себе следующую сцену. Молодой человек, стоя под окном дома, обращается снизу к высунувшейся из окна третьего этажа девочке-подростку:

– Твой брат дома?

– Дома!

– А ты проверь, пожалуйста!

– Да дома, дома!

– Слушай, посмотри, пожалуйста, какая у него цепочка на шее надета: белая или желтая?

Девочка, сама заинтересовавшись, исчезает, и через полминуты появляется снова:

– Ой, только что был! Он, наверное, в гараж ушел, мотоцикл чинить!

Здесь девочка не поленилась пойти и посмотреть на цепочку – уж больно необычной ей показалась просьба, – а заодно невольно приблизилась к оленю и воочию убедилась в отсутствии брата.

Или другой диалог, уже по междугородному телефону:

– Вы собрали группу на экскурсию? Сколько человек?

– Собрали пятьдесят человек!

– Ровно пятьдесят?

– Одну минуточку… Сорок восемь!

– Посмотрите, пожалуйста, господин Фролов оплатил экскурсию?

– А у нас нет пока списка…

– Откуда вы знаете, что сорок восемь, если нет списка?

– Ну это же приблизительно…

В этих примерах в качестве псевдообъектов использовалась реальная цепочка и вымышленный господин Фролов.

Чтобы побудить другого приблизиться к оленю, задавайте такие вопросы, ответить на которые без подлинной проверки невозможно, если только не пойти на явную ложь.

16. Нагружение ответственностью

Другим способом понудить человека приблизиться к оленю является нагружение его ответственностью. Необходимо задать ему такую мотивацию, чтобы он осуществлял проверку для вас столь же добросовестно, как если бы он делал ее для себя. Нагрузить ответственностью – это значит, построить в его картине мира технологическую цепочку, связывающую качество его проверки с неизбежными и важными лично для него следствиями.

Случилось так, что, улетая на конференцию в Чикаго, я узнал, что мне жизненно важно уехать из СССР не на две недели, а на пару лет и при этом срочно забрать к себе и свою семью. Поэтому, прилетев в США, я открыл там фирму, получил с помощью адвоката бизнес-визу. Обеспечив безопасность своей семье, я вернулся в Советский Союз.

Приведя в порядок свои дела, я обратился в американское консульство в Ленинграде, чтобы номинально имеющуюся бизнес-визу мне физически поставили в мой паспорт. Русскоязычная женщина с неясными должностными обязанностями, державшая, если можно так выразиться, первую линию обороны в консульстве, замахала на меня руками:

– Какая бизнес-виза! Какая там еще фирма! До свидания! Следующий!..

Получалось, что мне к своей семье теперь не приехать, что меня никак не могло устроить, и я потребовал:

– В таком случае я хочу говорить с вице-консулом!

К стеклянной – по грудь – перегородке из недр офиса приблизился вице-консул:

– Что тут у вас?!

Я показал свой паспорт и имеющиеся бумаги. Он полистал, полистал, сложил все вместе и вернул мне:

– У вас нет права въехать в Соединенные Штаты!

Понятно, что и эта более вежливая формула меня тоже не могла устроить. И я решил понудить его приблизиться к оленю:

– Правильно ли я вас понял, что мой американский адвокат, который сказал мне, что у меня есть такое право, ввел меня в заблуждение?!

– Одну минутку!

Вице-консул взял мои бумаги обратно и присел с ними к компьютеру. Через минут тридцать – сорок он встал и снова подошел к перегородке:

– Извините, я ошибся! Вы имеете право въехать в Соединенные Штаты!

И поставил мне в паспорт штамп с бизнес-визой.

Мы видим, что в данном случае в его картине мира появилась несложная технологическая цепочка: отказ в визе, мое обращение к адвокату, желание адвоката подтвердить свой профессионализм, обнаружение некомпетентности решения вице-консула об отказе в визе. Понятно, что для него приблизиться к оленю – имело смысл. На всякий случай!

Чтобы понудить другого приблизиться к оленю, стройте в его картине мира неизбежную технологическую связь между небрежностью при проверке и отрицательными для него последствиями.

17. Специалист по подавлению забастовок

В начале XX века на одной фабрике, которая располагалась в маленьком поселке, случилась забастовка. Дело было зимой. Предприниматель оказался в затруднении: он видел целых три решения, но все они ему были несимпатичны.

• Пойти навстречу требованиям бастующих. Они выйдут на работу, но выполнение их требований обойдется недешево. И где гарантия, что их аппетиты не возрастут и они снова не забастуют?

• Не идти навстречу их требованиям. Захотят есть – рано или поздно выйдут на работу. Однако убытки от простоя фабрики, штрафы за срыв поставок и потеря в имидже – слишком уж велики.

• Вызвать полицию, чтобы повязали и увезли зачинщиков забастовки. Остальные испугаются и выйдут на работу. Но кто сеет ветер, может пожать бурю. Кто поручится, что его собственный дом вскоре не запылает?!

Вариант со штрейкбрехерами даже не рассматривался: их неоткуда было взять!

Предприниматель решил обратиться за помощью и пригласил специалиста по подавлению забастовок. Специалист приехал, погулял по поселку, подышал морозным воздухом и посоветовал:

«Если рабочие не хотят работать, пусть хотя бы фабрика работает! Пошлите с утра пару человек, пусть зажгут свет, затопят котлы, чтобы окна сияли и дым из трубы валил! А то уж больно унылая картина!»

Так и сделали.

Рабочие не поняли, что же там на фабрике происходит. Кто-то пошел посмотреть. И исчез. Второй пошел узнать, куда девался первый, и тоже исчез.

А что увидел рабочий, когда пришел на фабрику? Ничего особенного. Просто это было как праздник. Нечто неожиданное и приятное. Прошелся по двору, прошелся по фабрике. И уж, конечно, к своему рабочему месту. Осмотрел, все ли на месте, все ли в порядке. Погладил рукоятки станка, попробовал включить. Тело сразу все само вспомнило. Почувствовал, как приятно работать, так вот…

Один за другим рабочие потянулись в ворота фабрики и молча приступили к работе. Забастовка закончилась.

Отметим заодно, что такое вот – молча, с грустными шуточками – прекращение забастовки прекращает ее надолго. Между лидерами и массой образовалась трещина недоверия: ведь не могли же лидеры предвидеть такой исход! С точки зрения массы, лидеры оказались не на высоте, с точки зрения лидеров – масса их предала. Всякое по-настоящему верное решение решает проблему прочно и

надолго.

В неверной картине мира решение может просто отсутствовать.

Если решение отсутствует – картина мира, скорее всего, просто неверна. Возможно, имеет смысл обратиться к консультанту.

18. Различие в картинах мира

Что же увидел консультант в поселке и на фабрике, чего не смог увидеть предприниматель? Казалось бы, у предпринимателя должна быть более адекватная картина мира! Ведь это его фабрика и его рабочие.

Так что же увидел консультант, гуляя по поселку? Увидел он вот что.

Зима. Светает поздно, темнеет рано. Окна фабрики не горят, дым из трубы не идет. Унылая безрадостная картина. Поселок словно вымер. Рабочие сидят по домам, друг к другу не ходят. Не та уже фаза забастовки. Это вначале ходили друг к другу, набивались в одну избушку, заседали, обсуждали, советовались, спорили, курили. А хозяйки подавали на стол что было. Дым стоял коромыслом. Теперь же другая фаза. Сидят по домам, выжидают, чем дело кончится. Хозяйки гостям не рады, своих бы прокормить! А мышцы рабочих стосковались по работе, да и не только мышцы! Все же зима. Не лето!

Простые жизненные вещи.

Мы говорили, что человек умнее своей головы. Значит, и картина мира человека адекватнее, чем картина мира его головы. Вот в чем разница между картинами мира предпринимателя и консультанта.

Предприниматель не нашел правильного решения потому, что в его абстрактной и внешне вроде бы правильной картине мира такого решения не могло быть.

Где в его картине мира зима? Где фаза забастовки? Где мрачная темная фабрика и вымерший поселок? Где мышцы, стосковавшиеся по работе? Ничего этого нет.

Поэтому нет и решения.

А в картине мира консультанта такое решение напрашивалось само собой. Потому что его картина мира не умозрительная, а чувственная, осязаемая, с деталями. На которые при абстрактном подходе, когда картина мира сводится до условий логической задачи, просто не обращают внимания.

Чтобы увидеть детали, надо их разглядывать:

• техническую сторону дела: зима – значит темно и холодно, зима – значит на улице собираться плохо, зима – значит продуктов питания меньше, зима – значит расход дров больше, зима – значит занятий вне дома меньше. Рабочие фабрику не захватили, клуба у них нет, иначе как у кого-то дома им собираться негде;

• правовую сторону вопроса: рабочие фабрику не захватили, никакое имущество не портят, штрейкбрехерам приходить на фабрику не препятствуют, т. е. сами право не нарушают. Если и предприниматель не будет право нарушать, ситуацию можно удержать в цивилизованных рамках, без применения силы;

• экономическую сторону вопроса: у рабочих запасы еще есть, но время, конечно, работает против них, и они это понимают, стараются экономить. На чем? На организационном ресурсе: чем меньше движения, чем меньше собраний и митингов, тем экономнее;

• психологическую сторону вопроса: непривычно так долго дома сидеть. Да и чем еще вся эта забастовка закончится? Ведь не так уж и плохо было до забастовки;

• этическую сторону вопроса: ведь не прекратили забастовку, а просто попробовали, не заржавел ли станок, помнят ли руки, просто попробовали… А забастовка сама прекратилась;

• эстетическую сторону вопроса: на фабрике светло, тепло и чисто, и даже окна помыты. Праздник.

Строя картину мира, последовательно и тщательно разглядывайте детали. Стройте ее не только логически, но и чувственно.

19. Разглядывая фреску

Один потомственный живописец, который по мастерству превзошел даже своих предков, отправился в старый городок, чтобы посмотреть местную реликвию – стенную роспись знаменитого художника древней эпохи.

Остановившись перед огромной фреской, он запрокинул голову, небрежно взглянул на стену и неодобрительно покачал головой:

«Сейчас все кругом только и говорят, что эти фрески источают саму душу художника. А по мне, люди напрасно его расхваливают!»

На второй день он снова оказался перед фреской. На этот раз он посмотрел на нее более внимательно, едва заметно кивнул головой и произнес:

«А, впрочем, написано неплохо! Но все равно, самое большое для него – это уровень современного мастерства!»

И на третий день он пришел к фреске. Снова и снова он разглядывал ее, тщательно вникая во все детали произведения. И лишь тогда ему открылась сокровенная красота, и он, уже не в силах сдержаться, воскликнул:

«Здорово написано! Вот это настоящее мастерство! Действительно, не зря говорят люди!»

Устав стоять, он присел. Устав сидеть, прилег, продолжая самозабвенно смотреть на фреску. А потом просто принес свою постель и поселился рядом,

любуясь бессмертным творением. Прошло десять дней, а ему все еще не хотелось уходить.

Разглядывание – это неторопливое путешествие, которое не терпит суеты. Если фреска мастера достойна столь долгого и тщательного разглядывания, то что говорить о картине мира мастера!

Ведь фреска – лишь попытка изображения небольшой частички картины мира.

Разглядеть невозможно, не начав разглядывать.

Начать разглядывать невозможно, не отложив в сторону все дела. Пусть самые срочные и самые важные.

Сун Цзы говорит:

полководец медлит, потому что не видит победы.

Чтобы победу увидеть, надо без суеты ее разглядывать. Разглядывать не решения, а картину мира. Решение увидится само собой.

Когда-то в детских журналах помещали развлекательную картинку. В ветвях нарисованного дерева надо было разглядеть пионера Петю, который непременно там должен был находиться. Вертишь картину так и сяк, неторопливо разглядываешь. Уж кажется, что обнаружить его невозможно. И вдруг видишь: да вот же он сидит! И пилотка на нем, и галстучек, только устроился он в ветвях немножко вверх ногами. Но нет никакого сомнения, что это именно он. И как я его раньше не разглядел! Ведь прямо-таки бросается в глаза!

Обратим внимание на то, что правильное решение – пионера Петю – мы или не видим вовсе, или же видим сразу. А не так, чтобы сперва мы приблизительно определили место его нахождения – например, левый верхний угол, – а затем уточнили бы его местоположение. Нет, это не тот случай. Здесь мы или увидели решение, или понятия не имеем, где оно находится. Или все, или ничего. Вот почему необходимо тщательное разглядывание.

Правильное решение, полученное путем разглядывания картины мира, очевидно в своей правильности. Оно вызывает не сомнение, а лишь удивление: и как это я его раньше не разглядел!

20. Опора на чужую картину мира

Иногда в условиях дефицита времени имеет смысл опереться на чужую картину мира.

Около двадцати лет назад я руководил одним экономическим экспериментом в капитальном строительстве и о ходе его выполнения раз в квартал делал доклад на коллегии министерства. Обычно там присутствовали человек пятьдесят – шестьдесят. Во время чужих выступлений многие занимались своими делами: рылись в бумагах, готовились к собственным выступлениям или тихо переговаривались, если вопрос их прямо не касался. Моя тема вообще мало кого интересовала как слишком интеллектуальная, далекая от оперативных и повседневных нужд отрасли.

Тему курировал один из высших руководителей министерства, с которым у меня день ото дня нарастали разногласия именно по поводу этой работы. Он пытался заставить меня следовать его концепции, этически небезупречной. Я же всячески уклонялся, делая вид, будто не понимаю, к чему меня понуждают. Его терпение иссякло, и он решил меня проучить.

Однажды он вел очередное заседание коллегии, где я тоже присутствовал, но не в связи со своим докладом – его мне предстояло делать через неделю, – а по какому-то другому поводу. Вдруг слышу, что он приглашает к микрофону именно меня – выступить с очередным докладом о работе за последний квартал.

В зале только мы вдвоем понимаем ситуацию. Понимаем, что я не должен быть готов и никаким чудом не могу быть готов к выступлению за неделю до срока.

Мое тело автоматически встает и неторопливо идет к микрофону, а я пробую на ходу найти выход из положения.

• Вариант первый: я отказываюсь от выступления, объясняя… Но в мои объяснения никто особенно вникать не будет, поскольку моя работа далека от «производственников», у которых и без того кастово-скептическое отношение к интеллектуалам. Значит – потеря авторитета.

• Второй вариант: выступать. Очевидно, именно на это рассчитывает мой оппонент. А поскольку цифры за квартал у меня не могут быть готовы, он будет именно по ним задавать неторопливые вопросы и добродушными шутками привлекать внимание аудитории к моей «беспомощности». Значит – и здесь потеря авторитета.

У меня есть золотое правило: если любой из вариантов ведет к снижению авторитета, то обязательно существует хотя бы еще один вариант, при котором авторитет не теряется, а прибавляется.

Однако времени на раздумья, на разглядывание не было. И я решил опереться на картину мира своего оппонента. Раз уж он устроил мне столкновение с неожиданностью, значит, его картина в данном случае адекватнее моей. Он опирается на то, что мои объяснения и оправдания слушать не будут. Вообще серьезный разговор по моей тематике слушать не будут, поскольку мои ежеквартальные доклады носят для присутствующих скорее ритуальный, формальный характер. Ну, а раз не будут слушать…

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ru/tarasov_vladimir/iskusstvo-upravlencheskoy-bor-by

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить