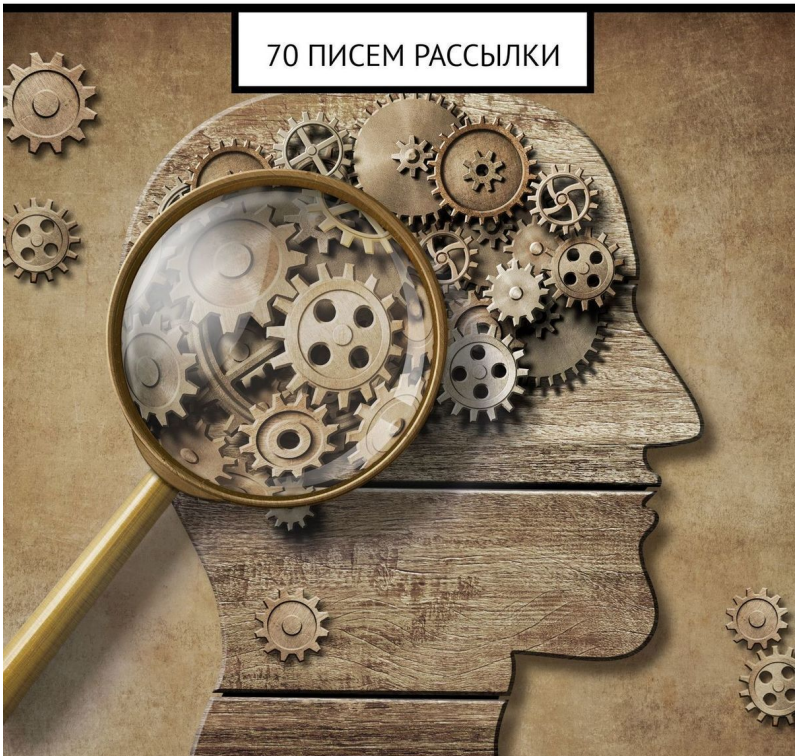
ГАЛИНА ЖУКОВА

Управление под микроскопом



Галина Жукова

Управление под микроскопом. 70 писем рассылки

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=50173374
ISBN 9785449811417

Аннотация

НЕЗАКОННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ, ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, ИХ АНАЛОГОВ ПРИЧИНЯЕТ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ, ИХ НЕЗАКОННЫЙ ОБОРОТ ЗАПРЕЩЕН И ВЛЕЧЕТ УСТАНОВЛЕННУЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.Эта книга – сборник из 70 писем рассылки «Управление под микроскопом». В них автор накладывает свое понимание теории управления на разные истории и ситуации.

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Письмо 1. Теория и практика управления	8
Письмо 2. Быть или казаться	15
Письмо 3. Быть или казаться – 2	19
Письмо 4. Быть или казаться – 3	25
Письмо 5. Быть или казаться – 4	28
Письмо 6. Быть или казаться – 5	34
Письмо 7. Управленческие фишки режиссеров	39
Письмо 8. Управленческие фишки режиссеров – 2	49
Письмо 9. Управленческие фишки режиссеров – 3	60
Письмо 10. Управленческие фишки режиссеров 4	67
Письмо 11. Управленческие фишки режиссеров – 5	77
Письмо 12. Управленческие фишки режиссеров – 6	90
Письмо 13. Управленческие фишки режиссеров – 7	102
Письмо 14. Управленческие фишки режиссеров – 8	115
Письмо 15. О силе и слабости, или кто пойдет	126

гулять с собакой
Письмо 16. Читали ли коммунары Макаренко произведения Сунь-Цзы? 137
Письмо 17. Легко ли быть партнерами в бизнесе 146
Письмо 18. Этика и бизнес 154
Конец ознакомительного фрагмента. 156

Управление под микроскопом 70 писем рассылки

Галина Жукова

© Галина Жукова, 2023

ISBN 978-5-4498-1141-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ПРЕДИСЛОВИЕ

Здравствуйте, уважаемый читатель.

Меня зовут Галина Жукова.
Я основатель школы переговоров «Ринг».
Автор сценарного подхода к переговорам.
Помогаю руководителям и предпринимателям стать сильнее, чтобы успешно развивать свое дело или карьеру.

Перед вами – сборник моих писем из рассылки «Управление под микроскопом» 2008—2012 гг.
В них я накладываю свое понимания теории В. Тарасова, у которого в то время училась, на разные истории и ситуации.

Письма расположены в порядке, в котором были написаны и отправлены подписчикам. Из изменений – вырезаны неактуальные ссылки и организационная информация.

Если книга понравится – подпишитесь на продолжение рассылки на сайте peregovorshiki.ru

И добавляйтесь в друзья Вконтакте —
https://vk.com/galinagukova

Приятного чтения,
Галина Жукова

.

Письмо 1. Теория и практика управления

В нашем разглядывании «под микроскопом» управленческих ситуаций мы будем исходить из того, что управление – это больше искусство, чем наука. Хотя некоторые научные элементы в управлении тоже имеются.

Чем отличаются наука и искусство (с практической точки зрения)?

1. Достижения науки накапливаются из поколения в поколение, и средний ученый сегодня знает больше, чем самый гениальный ученый прошлого. Упрощенно можно сказать, что это теория.

2. Достижения искусства накапливаются только в течение жизни одного мастера, и не передаются следующим поколениям, поэтому имеет смысл изучать лучшие произведения управленческого искусства древних мастеров. Упрощенно будем считать, что это практика.

Давайте посмотрим на древнекитайском примере, чем отличается наука и искусство, в данном случае более конкрет-

но – теория и практика.

Один из первых «теоретиков» управления – известный полководец древнего Китая Сунь-цзы, автор популярного и не утратившего актуальность и в наше время трактата о военном искусстве.

Однажды Сунь-цзы решил наняться на работу полководцем к одному князю. И принес ему в качестве «резюме» свой трактат.

Князь прочитал тракта и говорит:

– Я прочитал все главы твоего трактата. Замечательный трактат. Но, знаешь, друг мой, теория – это одно, а практика – другое. Ты не мог бы мне на практике показать, как ты владеешь искусством управления войсками?

– Могу, – отвечает Сунь-цзы.

– А какое тебе для этого нужно войско? – спрашивает князь.

– Любое, – отвечает Сунь-цзы.

– Ах, любое – говорит князь. – Возьми тогда мой гарем.

– Хорошо. Гарем, так гарем.

В гареме было 180 женщин. Он их построил на плацу. Разделил на две части – по 90 человек в каждой. Выбрал из каждой группы по одной женщине и сказал:

– Вы – офицеры. Я – полководец. Остальные – солдаты. Я даю команду офицерам, офицеры дают команду солдатам, а солдаты команду выполняют. Это армия. Команды выполнять обязательно. Команды будут такие. Две простые и одна сложная. Простые – направо (это вот так) и налево (это вот так), и одна посложнее – кругом, это вот так. Начинаем с простых команд.

И скомандовал – налево

Офицеры подумали, что-то сказали, но ничего не произошло.

– Так, – говорит полководец. – Команда не выполнена. Это армия. Здесь не только команды надо выполнять, но и строгие наказания за невыполнение. Я объясняю еще раз – две команды простых, одну сложную.

Он еще раз повторил объяснение и скомандовал – налево.

Офицеры, смеясь, отдали команды.

Солдаты повернулись кто налево, кто направо, а кто и во-

все от смеха сел на траву.

Он говорит:

– Опять ничего не получилось. Я виноват? Нет, я не виноват. Я все понятно объяснил, даже повторил объяснение, я предупредил о наказаниях.

Солдаты виноваты? Честно говоря, нет. Почему? Потому что офицеры отдали команды так, как если бы эти команды не надо было выполнять. Словами они сказали одно, а интонацией – другое. Когда два приказа идут вразрез – что бедный солдат может сделать? Ничего не может. Виноваты офицеры. Отрубим им головы.

Князь заволновался.

– Слушай, я вижу, ты хороший полководец. Не будем рубить голов.

А Сунь цзы говорит:

– Нет, князь. Я не могу служить у князя, у которого полководец, чьи приказы не выполняются. То, что я полководец – это частность. Но если у князя такой полководец, чьи приказы не выполняются, армия будет разбита, всех завоюет противник, казнит, и я пострадаю. Поэтому я не пойду ни полководцем, ни конюхом к такому князю, у которого такой полководец, чьи команды не выполняются.

Офицерам отрубили головы, поставили новых, и стало получаться.

Князь махнул рукой: да, теория – это одно, а практика – другое.

Мы сейчас не будем подробно разбирать этот эпизод, мы это сделаем позже, когда познакомимся с некоторыми основными понятиями концепции управления Владимира Тарасова.

Пока я расскажу случай, в котором меня посетили ощущения, подобные тем, что испытывали солдаты, получая противоречивые приказы от офицеров.

Я должна была лететь на семинар, и перед отлетом купила аудиоплеер, чтобы слушать в дороге аудиокниги.

Мы сели в самолет, выслушали по радио стандартные приветствия и просьбы (выключить мобильные телефоны и пр.). Стандартно народ на это, в основном, никак не отреагировал.

Раньше я плеером в самолете никогда не пользовалась, а сейчас он у меня лежал на коленях, и я с большим удовольствием продолжала его слушать.

Подошла стюардесса и предложила отключить плеер.

И пошла дальше, не дожидаясь моей реакции.

Я машинально выключила плеер. И задумалась. Меня тревожили непонятные чувства – с одной стороны, мне хотелось слушать дальше (книга очень уж интересная). С другой – не хотелось нарушать правила безопасности.

Но есть правила, которые мы точно не нарушаем. Их не так много.

А есть правила, которые мы только и делаем, что нарушаем. Т.е. сложилось право обычая – нарушать те или иные правила.

И бывают ситуации, когда правило озвучено, но непонятно, действительно ли его надо соблюдать.

Сомнения в необходимости соблюдать правила возникают тогда, когда непонятно, зачем это правило, и есть подозрения что это никому не нужная формальность. Когда словами говорят одно, а интонацией, реальным поведением – другое.

Потому что, если бы действительно для безопасности полета надо было выключать всякую технику, то уж стюардессы позаботились бы этом более тщательно.

А так получается – **правило озвучено, но технологии его обеспечения никакого нет.** И стюардесса произнес-

ла просьбу выключить плеер с такой интонацией, **как будто этого можно и не делать**.

В тот момент я очень мощно прочувствовала состояние подчиненного, который получил противоречивую информацию, и находится в состоянии выбора – подчиниться тому, что было сказано словами, или тому, что было сказано молча.

Особенно актуально понимание подобного механизма для нашей русскоязычной ментальности – ведь у нас отношение ко всяким правилам и законам изначально не очень серьезное.

Когда в следующий раз будете давать задание, или озвучивать правила своим подчиненным – попробуйте осознать, не расходятся ли ваши слова и ваши молчаливые сигналы (интонация, мимика, жесты).

Вы сами верите на 100% в то, что говорите?

Если нет – то не стоит удивляться, что правило не соблюдается…

Письмо 2. Быть или казаться

Перед человеком постоянно стоит ряд жизненных выборов.

Один из важнейших выборов – это **быть** или **казаться**.

Давайте попробуем разобраться в его механизме, чтобы иметь возможность делать этот выбор осознанно, чтобы каждый раз наш выбор был «от силы», а не «от слабости».

Начнем с анализа причин того, что в человеке **зарождается желание выглядеть не тем, кто он есть на самом деле.**

Роман Уильяма Фолкнера «Свет в августе» начинается с рассказа о детстве главной героини, прошедшем в глухой деревенской местности.

> «… раз по шесть, по восемь в году, по субботам, ездила в город – на повозке, в платье, выписанном по почте, босые ноги поставив на дно, туфли, завернутые в бумагу, положив рядом с собой под сиденье. В туфли обувалась перед самым городом. А когда подросла, просила отца остановить повозку на окраине, слезала и шла пешком. Отцу не говорила, почему хочет идти, а не ехать. Он думал – потому что

улицы гладкие, тротуары. А Лина думала, что, если она идет пешком, люди принимают ее за городскую.»

Почему маленькой девочке хотелось, чтобы люди принимали ее за городскую?

Как и когда в представлении девочки появилось сравнение – «быть городской лучше, чем деревенской»?

Возможно, когда еще такого представления не было, она обратила внимание на то, что когда они с отцом заходят в лавку, продавцы их обслуживают не так, как городских.

Может быть, девочки в городских платьях не хотели с ней разговаривать и играть на равных. Смотрели «сверху вниз».

Возможно, приезжавшим из города у них дома оказывалось особое почтение, и в разговорах слова «он из города приехал» звучали с определенным уважением. И т. д.

Можно сказать, что человек испытывает определенное социальное давление – постоянно получает из окружающего мира сигналы о том, что ты «ок» или «не ок», «ты лучше» – «ты хуже» и пр.

Когда мелких сигналов подобного рода накопилось достаточно много, девочка стала считать, что быть городской луч-

ше, чем деревенской. По крайней мере в городе.

Значит, быть деревенской в городе плохо.

Значит, надо хотя бы казаться городской, чтобы люди к тебе относились лучше.

Почему Лина не говорила отцу, почему хочет идти пешком?

Предположим, что причина не только в том, что он не спрашивал.

Если бы спросил – призналась бы она, что хочет выглядеть как городская?

Вряд ли. Почему?

Отец не пытался выглядеть городским. Значит, в его представлении не было того стереотипа, что городские лучше деревенских. Скорее, было даже наоборот. Деревенские мужики надежные и порядочные, много чего умеют делать, сильные, здоровые, хозяйственные.

А городские щеголи – пустомели и слабаки, мошенники и пройдохи.

Это стереотип деревенского мужчины.

Поэтому если дочь покажет, что стесняется быть деревен-

ской, то тем самым заденет самолюбие отца. Он ведь гордится собой. По крайней мере, старается выглядеть таким образом, будто гордится.

Поэтому – как объяснить маленькой девочке своему отцу, что ей хочется выглядеть городской девочкой, потому что в ее представлении быть городской лучше?

Это сложно.
Даже взрослому человеку сложно.
А ребенку вообще маловероятно.

Поэтому каждый из них пребывает в своем собственном представлении о происходящем. Как и обычно.

Давайте посмотрим, какое отношение имеет все это к нам, а точнее – к будням менеджера.

Письмо 3. Быть или казаться – 2

Человеку свойственно желание казаться лучше, чем он есть на самом деле. Этому способствует несколько моментов.

Какие-то механизмы мы постарались разглядеть «под микроскопом» в прошлой статье. Продолжим.

Во-первых, есть еще то обстоятельство, что в некоторых вопросах казаться проще, дешевле, чем быть на самом деле.

Например, чтобы казаться знающим иностранный язык, достаточно понимающе кивать головой и улыбаться.

А чтобы действительно знать иностранный язык, надо потратить на изучение несколько лет.

Чтобы казаться богатым, достаточно купить себе дорогой костюм, дорогие часы (не обязательно оригинал), дорогую пару обуви. И обсуждать с окружающими возможность дорогих приобретений.

А чтобы быть богатым, надо нечто другое (на эту тему у разных людей есть разные мнения – что именно значит «быть богатым», и что для этого надо делать…).

Во-вторых. Почему у людей получается казаться, почему это часто срабатывает, и на достаточно долгом промежутке времени?

Почему их тут же не разоблачают другие люди?

Потому что существует некая часть имиджа, которая непроверяема.

Непроверяема, потому что в принципе невозможно или очень сложно проверить (есть у человека вилла на острове Тумба-Юмба или нет), потому что лень проверять, потому что неприлично… Список можете продолжить.

Когда человек привыкает, что его не проверяют, он начинает увеличивать свои претензии, врет все больше и больше.

Привыкает к тем привилегиям и бонусам, которые получает от имиджа, за которым не стоят реальные факты.

Разрыв между быть и казаться увеличивается.

И человек берет от социума больше, чем заслужил, чем ему причитается на самом деле – а это называется воровство.

Когда человек берет то, что ему не принадлежит, на что он не имеет права – это воровство.

А успешный вор – это тот, кого долго не ловят.

И у каждого вора есть главный страх – страх разоблачения.

И это самое неприятное следствие, можно сказать «цена» такого выбора – казаться больше чем быть: страх быть разоблаченным.

Если вы сейчас подумали, что к вам это не относится – не спешите делать такой приятный вывод.

Каждый человек в какой-то мере кажется, один в большей, другой – в меньшей степени.

Кроме того, уметь казаться – это полезное умение, этому искусству надо учиться, мы об этом еще поговорим.

Только пользоваться этим умением надо осознанно.

Так вот, мы теперь приблизились вплотную к менеджерским будням.

Вопрос первый – про себя любимого.

В какой степени я на работе кажусь, в какой степени я есть.

Что я на самом деле знаю и умею, какие качества у меня развиты, а что – лишь только имидж наличия. Как опреде-

лить?

Подумайте – каких ситуаций я стараюсь избегать? Чего я боюсь (опасаюсь) на работе?

Здесь нам понадобится весь доступный на сегодня уровень осознанности.

Если сразу ничего не приходит в голову – то «домашнее задание»: когда будете на работе, «прислушивайтесь» к себе.

Возникает ли (и когда) страх быть разоблаченным? Желание выглядеть более умелым?

Я хочу на самом деле сделать дело, или мне достаточно выглядеть работающим?

Может быть, страх оказаться некомпетентным преследует меня весь рабочий день?

А может быть, желание выглядеть получше возникает только в присутствии ну очень важных персон? Но все равно возникает…

Вопрос второй. Что с этим делать?

А.П.Чехов как-то сказал, что «выдавливает из себя раба по капле».

Поэтому мы тоже не будем стремиться выпить океан од-

ним глотком, и сделаем первый шаг.

Первый шаг – это осознание. Просто наблюдайте (честно, с «широко открытыми глазами») за собой.

И это все. Больше пока ничего не надо делать. Если осознание достаточно глубокое и чистое, этого может быть достаточно, чтобы ситуация изменилась сама по себе.

Только ни в коем случае не устраивайте борьбу со своими «недостатками», не ругайте себя, не роняйте самооценку ниже плинтуса – иначе повключаются всякие внутренние защитные механизмы, которые будут стараться оградить вашу личность от негативных самооценок.

Не оценивайте себя (хорошо \ плохо), а просто наблюдайте и осознавайте.

«О, тут я решил выглядеть получше перед начальником и прихвастнул, что умею делать то, чего на самом деле не умею. Какой я молодец. Почему я так сделал? Вот потому-то и потому. Отлично.»

Все, пошли дальше. Самокопания и самоистязания отменяются.

Вопрос третий. А что наши подчиненные \ коллеги?

Где они «есть», а где кажутся, и что с этим делать?

Давайте подумаем об этом в следующей статье.

Приятного осознания!

Письмо 4. Быть или казаться – 3

Читаю книгу К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Не могу не привести фрагмент из этой книги, который очень точно описывает то, с чего мы начали наше разглядывание «под микроскопом» механизмов управления и человеческого поведения.

А именно – выбор «быть или казаться».

Привожу здесь этот фрагмент. Может быть, он поможет нам точнее перейти к тому, что на эту тему происходит в офисе и что с этим делать.

Итак, Константин Сергеевич Станиславский:

> «Мне было лет двадцать с небольшим, когда один солидный деловой человек сказал мне: „Для того чтобы составить себе положение, надо заняться каким-нибудь общественным делом: стать попечителем училища, либо богадельни, либо гласным думы“. И вот с тех пор начались мои мытарства. Я ездил на какие-то заседания, старался быть импозантным и важным. Делал вид, что очень интересуюсь тем,

какие кофты или чепчики сшили для старух богаделок, придумывал какие-то меры для улучшения воспитания детей в России, абсолютно ничего не понимая в этом специальном и важном деле. С большим искусством, как актер, я научился глубокомысленно молчать, когда я ничего не понимал, и с большой выразительностью произносить таинственное восклицание: „Да! Гм!… Пожалуй, я подумаю…“ Я научился подслушивать чужие мнения и ловко выдавать их за свои. По-видимому, я так хорошо играл роль знатока своего дела, в котором ничего не понимал, что меня наперебой стали выбирать во всякие попечительства, учебные заведения и проч. Я метался, мне всегда было некогда, я уставал, а на душе был холод, и окись, и ощущение того, что я делаю какое-то скверное дело: я делал не свое дело, и это, конечно, не могло дать удовлетворения; я делал карьеру, которая мне была не нужна. Тем не менее моя новая деятельность все больше и больше меня затягивала, и не было возможности отказаться от раз принятых на себя обязанностей…»

Вообще-то, у Станиславского есть и более глобальные размышления на тему «быть или казаться».

Как он пишет, в первые годы его актерской, еще любительской, деятельности его долго мучила проблема – что делать на сцене.

Он думал о том, как это должно выглядеть, а не чем это должно быть. И как сделать это таким, каким это должно

быть.

Поэтому он копировал манеры и черты любимых актеров, то одних, то других.

Но от этого его игра не делалась лучше.

Как мы видим, даже на сцене актер может казаться играющим роль, а может ее играть на самом деле.

Думаю, что мы обязательно рассмотрим еще несколько фрагментов из этой книги «под микроскопом».

В следующий раз.

Письмо 5. Быть или казаться – 4

Итак, мы хотели обсудить вопрос, что делать менеджеру в офисе с существованием такого человеческого выбора как «быть или казаться», который мы немного поразглядывали в предыдущих выпусках.

Во-первых, давайте структурируем задачу.

Первая задача – **увидеть** и вторая задача – решить **что делать** с тем, что увидел.

Чтобы увидеть, что кто-то из коллег или подчиненных, не важно, «кажется» там, где должен «быть», надо прислушаться к своим ощущениям.

Человек гораздо умнее своей головы, к нему поступает достаточно тонких информационных сигналов различного свойства, которые позволяют иметь адекватную картину мира по отношению к любому человеку в любой ситуации.

Другое дело, что сам человек своей головой часто не слышит сигналов тела (подсознания).

У женщин в среднем это умение развито чуть лучше, у мужчин – чуть хуже…

Это умение можно развивать. Для этого надо прислушиваться к себе и доверять возникающим состояниям.

Если в груди есть какое-то чувство – остановись. Подумай – о чем бы это могла быть подсказка. Потом свои предположения проверишь – и поймешь лучше, как именно твое подсознание тебе подсказывает.

В следующий раз опять, как только почувствовал, что что-то не так, остановись, поразглядывай ситуацию, сделай предположения. Так постепенно углубляется интуиция.

Если ощущения возникли (даже если и не возникли, а просто очень важно не ошибиться) – стоит не полениться и побеседовать с человеком на интересующую нас тему (где нам кажется, что он может «казаться», а нам надо, чтобы он точно «был»).

Но пообщаться не просто так, а задавая вопросы **по «мелочам» и вглядываясь в человека.**

Например, можно попросить совета, проконсультироваться.

Если ему не хочется говорить с нами, то либо мы не наладили контакт, либо ему эта тема неприятна, например, пото-

му что он как раз и боится разоблачения в этом вопросе.

Если же он открыт, с удовольствием рассказывает, точен в «мелочах» – то все ок.

Вопросы надо задавать не как на экзамене, естественно, а как за кружкой пива.

Спрашивать о том, как человек делал что-то на эту тему.

А кто еще участвовал? А кто как относился к этому проекту?

Какие были противники?

Какие аргументы он нашел, чтобы преодолеть сопротивление?

А чем отличалась эта работа от сделанной в прошлый раз?

А какие инструменты применял?

А пробовал ли использовать технологию Т36?

И т. д.

Надо добраться до такого уровня глубины и детализации, где ты либо знаешь – либо нет.

Итак, чтобы понять, где человек «кажется», надо почувствовать свои ощущения, затем дружески и **бережно** порасспрашивать человека.

Если этим заниматься достаточно регулярно, то придет

умение чувствовать, где человек притворяется, и двумя-тремя вопросами прояснять для себя ситуацию более четко.

Этими навыками обычно владеют хорошие менеджеры, проводящие собеседования при приеме на работу.

Что делать с увиденным?

Попробуем перечислить, какие сложности в работе менеджера может вызвать данный феномен?

1. Если сотрудник, который «кажется» в определенном вопросе, именно в этом вопросе **завязан в цепочку с нами** (значит, высок риск провалить все дело).

Тогда у нас появляется выбор – либо его «разоблачить», либо организовать такую ситуацию, чтобы этот сотрудник перестал быть с нами в цепочке, «удалить» его из своего дела.

В первом случае мы заботимся и о себе, и об этом человеке, и о тех, кто с ним будет работать дальше.

Этот выбор потребует от нас умения помогать другим людям принять правду о самом себе. Это непростое умение.

Второй выбор требует других умений, тоже не самых про-

стых.

В частности, умения вести управленческую борьбу, которую мы будем рассматривать часто и помногу.

2. Если сотрудник, который «кажется», в этом вопросе **напрямую не связан** с нашими делами?

Тогда у нас такие варианты.

Первый. Ну и пусть себе, мы не занимаемся улучшением человечества. К тому же, еще не факт, что «разоблачение» приведет к такому улучшению.

Второй. Напрямую его скрытая за маской «кажется» некомпетентность в каком-то вопросе не влияет на результаты работы.

Но может быть, есть косвенная связь? Косвенная связь очень даже может быть.

Помните описание Станиславским своего состояния, когда он занялся не своим делом, и был вынужден «казаться» тем, кем на на самом деле не был? Ему было тяжело и кисло на душе.

Значит, если человек вынужден прятать свою некомпетентность в каком-то вопросе, это портит ему настроение.

А в плохом настроении человек не может хорошо рабо-

тать.

Значит, косвенная связь очень даже есть. Поэтому опять у нас появляется выбор – как быть?

Но давайте остановимся. Как мы видим, в каждый конкретный момент у менеджера появляется масса выборов.

И каждый выбор имеет свои положительные и отрицательные последствия, которые надо уметь разглядывать.

Как принимать управленческие решения – это мы обязательно пообсуждаем, когда-нибудь в другой раз.

В следующий раз поразглядываем пару эпизодов из книги Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Книгу я дочитала, много интересного отметила. Сделала еще и такой вывод, что режиссеры – это такие менеджеры, которые могут быть очень полезныдля обучения управлению, потому что они очень хорошо умеют осознавать и описывать типичные управленческие ситуации.

В чем мы в следующий раз и убедимся.

Письмо 6. Быть или казаться – 5

Мы планировали поразглядывать пару очень симпатичных управленческих эпизодов из книги Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Но прежде чем перейти к этим эпизодам, я хочу добавить к обсуждавшейся ранее теме «быть или казаться» одну притчу, которая, как мне кажется, будет очень кстати. А сразу после нее – к Станиславскому.

Итак, история об умном рабби и мудрой птице.

Как-то раз, возвращаясь из книжной лавки, по дороге домой рабби купил живую птицу и нес ее к себе, с удовольствием представляя, как вкусно он ее съест.

Вдруг птица сказала:
– И не думай о таких вещах!

Рабби испугался и спросил:
– Что я слышу – ты говоришь?!

– Да, я необычная птица. Я тоже рабби – в мире птиц.
Я могу дать тебе три совета, если пообещаешь отпустить

меня на свободу.

Рабби согласился.

Птица сказала:

– Первый совет – никогда не верь никакой чепухе, кто бы тебе ее ни говорил.

Это может быть великий человек, с властью и авторитетом, но если он говорит что-либо абсурдное, не верь этому!

Чепуха – она и есть чепуха, кто бы ее ни говорил!»

Рабби сказал:

– Правильно!

Птица продолжила:

– Второй совет – что бы ты ни делал, никогда не пытайся делать невозможное, так как тогда ты проиграешь. Всегда знай свой предел.

Тот, кто знает свой предел, мудр. А тот, кто выходит за свои пределы, становится дураком!

Рабби согласился и сказал:

– Правильно!

– И вот третий совет – если ты сделаешь что-то хорошее, никогда не жалей об этом. Жалей только о том, что плохо!

Советы были чудесные, поэтому птица была отпущена.

Радостный рабби шел домой и про себя думал:

«Это хороший материал для проповеди. На следующей неделе, когда я буду говорить, я дам эти три совета!

Я напишу их на стене своего дома и напишу их на своем столе, чтобы помнить их.

Эти три правила могут изменить жизнь человека!»

Вдруг эта птица, взлетевшая на ветку большого дерева, начала так громко смеяться, что рабби спросил:

– В чем дело?

– Ты – дурак! – сказал птица. – В моем желудке – драгоценный алмаз. Если бы ты убил меня, ты стал бы самым богатым человеком в мире!

Рабби пожалел в душе:

«Действительно, я глупец, – я поверил этой птице».

Он бросил книги, которые нес, и начал карабкаться на дерево.

Он был уже старым человеком и никогда раньше не лазил по деревьям.

И чем выше он взбирался, тем выше, на следующую ветку,

перелетала птица.

Наконец, он достиг самой верхушки и почти схватил птицу.

Но она улетела, а рабби не удержался и упал.

Он очень сильно ушибся, ему было трудно даже приподняться.

А птица снова прилетела на нижнюю ветку и сказала:

– Ты поверил ерунде: разве может быть у птицы в желудке драгоценный алмаз?

Ты пытался сделать невозможное: не умея даже лазать по деревьям, поймать свободную птицу голыми руками.

И наконец, ты пожалел о том добром деле, которое сделал: отпустил меня на волю, как и обещал.

А теперь иди и читай на следующей неделе свою проповедь!

Рабби – это тот сотрудник\руководитель, который кажется (возможно, и себе самому) умелым, умным, и еще каким угодно.

В данном случае – кажется понявшим, принявшим и желающим использовать три совета птицы. Да еще и другим эти советы передавать.

Птица – это тот руководитель, который принял решение

сделать не «человекУ лучше», а «человекА лучше».

В первом случае она решила свою задачу – оказалась на воле. Все, может улетать. Ей хорошо, и рабби хорошо. Сейчас.

Это – сделать человеку лучше.

Во втором случае, ей этого мало. Она хочет сделать рабби лучше. Чтобы он не «казался», а хоть чуть-чуть «стал» мудрым. И на самом деле понял и принял ее советы. Правда, для этого пришлось устроить небольшой тест, в результате которого ему было достаточно больно.

Так что, дорогие менеджеры – вам выбирать, каким принципом руководствоваться.

Скажу только, что среди 12 ценностей Таллиннской школы менеджеров, лицензиатом которой я являюсь, ценность «Делай не человеку лучше, а человека лучше» – далеко не последняя.

В следущий раз – Станиславский.

Я надеюсь.

Письмо 7. Управленческие фишки режиссеров

(Станиславский К. С. «Моя жизнь в искусстве»)

Итак, как и обещала, рассмотрим «под микроскопом» небольшой фрагмент из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве».

Станиславский рассказывает об одном из западных режиссеров, за работой которого ему удалось понаблюдать и чему-то научиться.

Давайте попробуем сделать то же самое и мы.

Сначала эпизод целиком – потом разбор «по косточкам»…

> «Кронек – гроза актеров – вне репетиций и спектакля был в самых простых, товарищеских отношениях даже с третьестепенными персонажами труппы. Он как будто даже кокетничал этой простотой с низшими. Но с начала репетиции, после того как Кронек садился на свое режиссерское место, он перерождался. Молча сидел он, ожидая, чтобы стрелка часов подошла к назначенному для репетиции часу. Тогда он брал большой колокольчик со зловещим низким звуком и объявлял бесстрастным голосом:

«Anfangen». (Начинаем – нем.) Сразу все затихало, и актеры тоже перерождались. Репетиция начиналась без задержек и шла, не прерываясь до тех пор, пока вновь не раздавался зловещий звонок, после чего бесстрастный голос режиссера делал свои замечания. А потом опять фатальный «Anfangen» – и репетиция продолжалась.

Но вот неожиданно остановка, замешательство. Актеры шептались, помощники режиссера метались по сцене. По-видимому, что-то случилось. Оказывается, что один из исполнителей опоздал, и его монолог приходилось пропустить. Помощник режиссера объявил об этом Кронеку и ждал распоряжений, стоя у суфлерской будки. Все замерли. Кронек истомил всех паузой. Она казалась бесконечно долгой. Кронек думал, решал. Все ждали приговора. И наконец режиссер изрек:

– Роль опоздавшего артиста X. в течение всех московских гастролей будет играть артист Y., а артиста X. а назначаю в народные сцены управлять самой последней группой статистов, сзади.

И репетиция пошла дальше с заменой провинившегося артиста дублером.»

Итак, Кронек – гроза актеров. Каковы характеристики грозы?

Ударит молнией – в кого и когда неизвестно, но ударит точно. Гроза вызывает уважение и страх.

Еще Макиавелли говорил, что если выбирать между любовью и страхом подчиненных, то страх надежнее.

Но страх нужен не вообще, должна быть четкая грань между страхом и бесстрашием.

Должно быть страшно не выполнить свой долг, и не страшно – работать на совесть.

Мы не будем сейчас эту тему развивать, просто отметим для себя, что неплохо бы УМЕТЬ становиться грозой. Когда надо.

При этом всегда быть грозой совершенно не нужно – вне репетиций Кронек в простых товарищеских отношениях со всеми.

Здесь мы видим замечательное умение, которого часто не хватает именно российскому менеджеру, – умение разделять свои роли.

Здесь мы товарищи, здесь чай пьем, а здесь я руководитель, мы работу работаем, и извольте быть полностью в своей роли подчиненного, сотрудника, иначе может грянуть гром.

Упрощает этот переход некий ритуал – Кронек садится на свое режиссерское место и звонит в колокольчик.

Это четкий сигнал смены ролей и правил взаимоотношений в этих ролях. «От звонка до звонка» – никаких приятельских штучек.

Актеры это знали – и тоже перерождались.

Позволительный уровень отклонения от порядка всегда задает сам руководитель.

Кронек молча ждет когда стрелка часов подойдет РОВНО к назначенному часу.

И опять ритуал: звонок колокольчика, который возвещает не только смену ролей, но и ценность уважения ко времени, к точности и пунктуальности – тем, что звонит точно вовремя, и не РАНЬШЕ на пару минут (ну раз все собрались, давайте начнем…), и не ПОЗЖЕ (ну что, кого еще ждем?).

И отклонение от порядка составляет 5—10 секунд. А не 15—20 минут.

Бесстрастность голоса тоже важна. Особенно в том момент, когда делаются замечания.

В чем разница – делать замечания с эмоцией или без?

Можно много об этом рассуждать, предложу упрощен-

ную схему: когда мы делаем замечание, надо четко разделить ЛИЧНОСТЬ и ПОВЕДЕНИЕ.

Мы делаем замечание не человеку, а его конкретным действиям.

А эмоции будут уже относиться к человеку.

Есть примерно такая формула ведения переговоров – мягкость по отношению к человеку и твердость по отношению к фактам.

Если ее переформулировать, то получится – эмоции по отношению к человеку, и бесстрастность, голая логика по отношению к его поведению.

Отсутствие эмоций в процессе делания замечаний как раз и говорит о том, что замечания относятся ТОЛЬКО к тому, что и как человек делает, и ни в коей мере не к его личности.

И тогда проще становится все обсуждать – обид не возникает, и других эмоций тоже.

Руководитель просто их не порождает.

Для надежности при разборе ошибок подчиненного мож-

но даже сделать стандартный «сэндвич»:

– положительная эмоция по отношению к человеку (ты хороший человек)

– без эмоций четкий разбор поведения (твои действия такие-то и такие-то не подходят к данной ситуации, ведут к таким-то последствиям, измени эти свои действия)

– положительная эмоция по отношению к человеку (ты хороший человек)

Это, конечно, годится в ситуации стандартного разбора ошибок, когда претензий к личности, к каким-то качествам (лени, любопытству, гордыни и пр.) действительно нет. Это упрощенный подход.

Пусть усложнения лежит в сторону разделения ролей – руководитель и Учитель.

Когда руководитель играет роль Учителя, тогда он помогает разобраться человеку в том, какие именно качества, какое моральное несовершенство приводит к ошибке.

А в основе любой ошибки в поведении – моральные причины (поленился, позавидовал, понадеялся на авось и пр.).

Поэтому если есть ошибки в поведении, то не может не быть «ошибок», «пустого» в личности.

Но обсуждать это возможно из роли Учителя. Руководи-

тель не может наказывать за недостатки личности, а только за ошибки в поведении, да и то – только в рабочих ситуациях.

Дальше. Происходит ЧП – для данного коллектива, с данным руководителем это действительно ЧП: сотрудник опоздал.

Это видно по реакции коллектива – помощники заметались по сцене.

Сообщили о случившемся Кронеку.

Как бы вы поступили в такой ситуации?

Кронек действует профессионально. Он держит паузу.

Умение держать паузу для руководителей – не менее важное умение, чем для актеров.

Он «истомил всех паузой». Это тоже наказание, согласитесь. Всему коллективу, который допускает в своих рядах такое безобразие. Все ждут «приговора».

То есть никто не сомневается, что наказание неминуемо.

Ваши подчиненные на 100% уверены, что будут наказаны ВСЕГДА, когда этого заслуживают?

Коллектив Кронека уверен.

Далее следует вполне логичное (хотя достаточно строгое, согласитесь) наказание – лишение роли на все гастроли.

Но без томительной паузы этот «приговор» был бы не так весом и прочувствован всеми остальными артистами.

Кстати, а как еще мог наказать опоздавшего актера Кронек?

И для любого опоздавшего актера он выбрал бы именно такое наказание, или он выбирал – индивидуально: именно для этого человека что окажется реальным наказанием?

И какая у него палитра наказаний в принципе?

Какова высшая мера наказания в его арсенале?

Мы об этом, к сожалению, не знаем, можем только догадываться.

Может быть, увольнение из труппы? За какие проступки применялось увольнение? И что сильнее подействовало бы на опоздавшего —

увольнение или позор лишения роли и «ссылка» на самый задний план?

Ведь придется долго жить с этим фактом, и при боль-

шом количестве свидетелей. Кто-то, может, и посочувствует, но найдутся и насмешники.

А какая у вас высшая мера наказания подчиненных?

Не та, о которой вы фантазировали, а та, которую вы реально применяли?

Не зная своей высшей меры, сложно строить остальную линейку санкций.

Непонятно – какие на ней будут деления? Эту темы мы еще будет развивать. А пока двинемся дальше.

Следующий фрагмент про Кронека. Но разберем его в деталях мы уже в следующий раз.

> «В другой раз Кронек, после шиллеровских «Разбойников», производил расправу. Дело в том, что один из его помощников, по-видимому легкомысленый молодой человек, опоздал выпуситить на сцену группу статистов. По окончании спектакля Кронек подозвал провинившегося и стал в мягких тонах упрекать своего помощника, но тот шутливо оправдывался.
>
> – Herr Schulz, – обратился Кронек к случайно проходившему мимо простому немецкому рабочему из труппы, – скажите, пожалуйста, при каких словах в таком-то акте сцены выходит слева группа разбойников?

Рабочий продекламировал с пафосом целый монолог, стараясь выказать свои артистические способности. Кронек одобрительно потрепал его по плечу, и обратившись к своему легкомысленному помощнику, сказал ему очень внушительно:

– Это – простой рабочий. А вы – режиссер и мой помощник! Стыдитесь! Пфуй!»

Письмо 8. Управленческие фишки режиссеров – 2

Разберем следующий фрагмент из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве» про одного из западных режиссеров Кронека.

И напомню, что в разборе эпизода буду опираться на концепцию и принципы Владимира Тарасова, которые помогают видеть ситуацию гораздо глубже и яснее, чем простое наблюдение.

> «В другой раз Кронек, после шиллеровских «Разбойников», производил расправу. Дело в том, что один из его помощников, по-видимому легкомысленый молодой человек, опоздал выпуситить на сцену группу статистов. По окончании спектакля Кронек подозвал провинившегося и стал в мягких тонах упрекать своего помощника, но тот шутливо оправдывался.
>
> – Herr Schulz, – обратился Кронек к случайно проходившему мимо простому немецкому рабочему из труппы, – скажите, пожалуйста, при каких словах в таком-то акте сцены выходит слева группа разбойников?
>
> Рабочий продекламировал с пафосом целый монолог, стараясь выказать свои артистические

способности. Кронек одобрительно потрепал его по плечу, и обратившись к своему легкомысленному помощнику, сказал ему очень внушительно:

– Это – простой рабочий. А вы – режиссер и мой помощник! Стыдитесь! Пфуй!»

Итак, Кронек подозвал провинившегося.

Можем ли мы сделать вывод, что Кронек пользовался принципом «ругай наедине, хвали прилюдно»? Может быть.

А может быть, он пользовался более точным принципом: «Награждая и наказывая, не обманывый и не прощай». Этот принцип сформулировал В. Тарасов.

В нашем случае этот принцип означает – Кронек наказывает так, как обещал, в соответствии с тем правом обычая, которое он сам же и установил.

Т.е. – если за подобное нарушение всегда наказывали наедине, то и сейчас должно быть наедине. Потому что если ожидается наказание наедине, а производится публично, так сказать, в воспитательных целях коллектива, чтобы другим неповадно было, то включается этика войны.

Этика войны и мира отличается: этикой обмана и этикой жерты.

В этом случае нарушаются оба принципа мирной этики, значит, автоматически начинает работать этика войны.

А именно: руководитель обманывает ожидания подчиненного.

Обман ожиданий – это тоже обман.
Это, конечно, усложняет жизнь.

Потому что мы не всегда можем контролировать те ожидания, которые порождаем. Но так или иначе мы несем за них ответственность. За порожденные нами же ожидания.

Поэтому если руководитель породил ожидания «за такое накажут тет-а-тет», а потом эти ожидания обманывает, т.е. наказывает публично, то он первый обманул подчиненного, и открыл дорогу этике войны.
(Об этике войны и мира мы еще будем много говорить. Это сложная тема).

Нарушен и второй принцип этики мира – этика жертвы. Или наказания невиновного.

Если мы приносим одного подчиненного в жертву всему коллективу – это этично в ситуации войны и неэтично в ситуации мира.

Поэтому автоматически такие действия руководителя означают объявление войны. Пусть даже руководитель и не хотел этого, и действовал «из лучших побуждений».

А в чем проблема жертвы в этом случае? Ведь подчиненный виноват? Виноват. Наказания требует? Да. Где же жертва?

А жертва в мере наказания. Мы наказываем подчиненного больше, чем тот заслужил. Не наедине, как тот рассчитывал, а публично. Для того, чтобы другие так не поступали. Т.е. мы жертвуем этим подчиненным ради коллектива.

Так можно действовать только в ситуации войны.

(Войны не в прямом смысле, конечно – ведения военных вооруженных действий. Войны – в смысле ситуации, отличной от мира. Но этот вопрос мы уточним в другой раз. Это тоже тема не из простых.)

Пойдем дальше. Кронек начал в мягких тонах упрекать своего помощника. Почему в мягких тонах?

Вариантов может быть, конечно, много. У нас маловато деталей для того, чтобы сузить количество этих вариантов, но давайте для себя найдем хотя бы несколько.

Первый. Это был принятый способ наказания за подобного рода провинности. Таким образом, Кронек действовал строго в этике мира – старался не обмануть ожидания, право обычая, которые сам и породил.

Версия симпатичная, хотя имеет один недостаток. Какой?

Вряд ли у такого мастера было подобное право обычая – всех одинаково наказывать. Это был бы уровень рационального управления – понятно, кого, за что, как наказывают.

А уровень рационального управления имеет ряд недостатков. Это всего лишь первые три ступени из восьми ступеней управления, которые выделяет В. Тарасов.

Можно предположить, что Кронек продвинулся дальше в горизонтальной карьере менеджера, и овладел уровнем иррационального управления.

Тогда право обычая было бы другое – наказан будет точно, а вот когда и как – неизвестно. Понятно, что будет что-то страшное. Помимо того, что самое страшное – неизвестность.

Второй. Итак, если мы считаем, что Кронек продвинулся

дальше рациональной системы управления, то данная форма не была единственно возможной, ожидаемой.

У Кронека был выбор. Он мог наказать как угодно, потому что ожидания и право обычая это позволяли.

Почему тогда он выбрал мягкую форму? Давайте предположим, что он руководствовался в данном случае следующим принципом (кто автор этого принципа, думаю, вы уже догадались): «Поступай не потому что, а для того чтобы».

Какое отношение этот принцип имеет к данной ситуации? Прямое и непосредственное.

Кронек наказывает не **потому**, что помощник провинился. Это борьба за прошлое.

(Ох, и о трех видах борьбы – за прошлое, настоящее и будущее – у нас разговор впереди).

А **для того**, чтобы помощник стал лучше и больше такого не вытворял. Это борьбы за будущее.

Если действовать «потому что» – можно применять одинаковые наказания для всех. Провинился – поэтому получай что положено.

А если действовать «для того чтобы», то единая система будет работать плохо. Так как одному, чтобы стать лучше, нужна ласка и поддержка, другому – пинок куда-нибудь, третьему – технологический разбор ошибки и т. д. Все люди разные.

И поэтому, зная своего помощника, Кронек выбирает именно ту форму, которая позволит достичь цели – поможет помощнику стать лучше.

Понятно, что это наши идеальные предположения. Может быть, на самом деле у Кронека просто было хорошее настроение, ему не хотелось его портить, было лень разбираться всерьез и прочее.)

Пойдем дальше. Помощник шутливо оправдывался. Что это значит?

В. Тарасов выделяет семь типов реакции подчиненных на действия руководителей.

Мы их здесь не будем все описывать, конечно. Это мы делаем на семинаре «8 ступеней управленческого искусства».

Здесь мы посмотрим только на эту конкретную реакцию. Одну из семи.

Что значит шутливо оправдываться? Значит – не прини-

мать наказания. Верно? Уклоняться от него. То есть это реакция уклонения, неисполнения.

В ситуации уклонения необходимо лишить надежды на то, что наказания удастся избежать. Поэтому Кронек останавливает разговор.

Используя один из принципов, кажется НЛП, – если ты делаешь много раз одно и то же, и это не получается, остановись, и начни делать что-нибудь другое.

Раз мягкие упреки не подействовали, «повысим градус». В данном случае вместо наказания наедине теперь последует публичное наказание.

Как вам такое право обычая – усиливать наказание в случае попыток его избежать? Мне нравится.

Кронек обращается «за помощью» к «аудитории» – останавливает рабочего. Задает ему вопрос о том, когда должна выходить группа статистов.

Это риск. А вдруг этот рабочий не ответит правильно?

Тогда прием не сработает, и авторитет чуть-чуть снизится. А это главный капитал руководителя – авторитет.

Это же и критерий правильности принимаемого решения.

Если авторитет повысится – решение правильное. Если авторитет снизится – решение неправильное.

Это очень упрощенная схема, конечно. Мы еще этой темы когда-нибудь коснемся.

А сейчас Кронек ставит на карту свой авторитет, задавая в этой ситуации такой вопрос первому попавшемуся рабочему.

Но Кронек не похож не человека, который любит азартные игры. И может рискнуть в такой ситуации. Ему нужен гарантированный результат.

Он планирует опереться на ответ этого рабочего, поэтому ему нужно «твердое». Если рабочий не ответит – это окажется «пустым», и опереться нельзя будет. Больше того, весь прием провалится. В этом суть «пустого» – собирался опереться, опираешься – и проваливаешься.

Категориям пустого и твердого мы будем уделять большое внимание. Это основополагающие категории Таллиннской школы менеджеров.

Итак, Кронеку нужно твердое – т.е. чтобы рабочий точно ответил правильно на вопрос.

Почему Кронек уверен, что так и будет?

Опять можем строить предположения. Полезные для нас, но все-таки предположения.

Либо Кронек хорошо знал этого конкретного рабочего, не только его фамилию, но и его возможности, и он был совсем не «первый попавшийся», и не каждому Кронек задал бы этот вопрос в данной ситуации.

Либо Кронек всех рабочих знал очень хорошо, тщательно их отбирал, и результатом строгой дисциплины и отработанности всех действий было то, что каждый рабочий в труппе должен был знать всю последовательность действий в каждом спектакле.

И та, и другая версия позволяла Кронеку построить точный прогноз по поводу ответа рабочего. А точность наших прогнозов отражает уровень нашего управленческого мастерства.

Так или иначе, рабочий ответил правильно, еще и постаравшись продемонстрировать актерские способности. Ждет ли его повышение в связи с этим, мы сказать не можем).

Но повышение как награда за правильный ответ и не по-

требуется, если поощрение происходит незамедлительно. Чем ближе момент санкции (поощрения\наказания), тем меньше оно может быть. Об этом тоже подробнее – впереди.

В данном случае поощрением было (помимо обращения с вопросом, доверия – это ведь тоже поощрение) одобрительное потрепывание плеча.

Но давайте завершать сегодняшний анализ. И так он получился длинным. Понятно, что далее идет усиленное наказаниепытавшегося уклониться от наказания помощника. И я надеюсь, что вы заметили, что интонация Кронека тоже изменилась – начинал он мягко, а закончил внушительно.

И мы закончим этот разбор внушительно – попрощавшись до следующего раза.

В следующий раз – новый фрагмент из той же книги.

Письмо 9. Управленческие фишки режиссеров – 3

Сегодня – следующий фрагмент из книги Станиславского К. С. «Моя жизнь в искусстве».

Так как фрагмент большой, а хотелось бы, чтобы вы его прочитали первый раз целиком, в этом выпуске – только фрагмент из книги, а в следующих письмах – анализ по «кусочкам».

«Дело происходило Великим постом, когда в Москву, на актерскую биржу, съезжались артисты со всех концов провинции для составления и подписания новых контрактов на будущий сезон. Меня пригласили на просмотр артистов для набираемой труппы. В назначенное время я явился по данному мне адресу и очутился в только что освободившемся магазине, из которого наскоро выехал прогоревший торговец. Сор, хлам, бумага, поломанные полки и ящики, старый диван с обломанными ручками и спинкой, несколько таких же кресел, старые рекламы галантерейных товаров, витая лестница наверх, а там – низкий чулан с грязным оконцем, с массой старых коробок, с низким потолком, о который я стукался головой. Здесь, на ящиках, сидели мой буду-

щий антрепренер со своим помощником. К ним приходили снизу какие-то люди, бедные, оборванные, нечистоплотные, и к ним обращались на «ты».

– Подыми, покажи ногу, – говорил помощник какой-то молоденькой девушке. – Держись прямо!.. Повернись.

Сконфуженная девушка снимала шубу в нетопленой конуре и старалась держаться как можно прямее.

– Голос есть?

– Я драматическая, не пою…

– Запиши ее в нищих, – решал антрепренер.

– Можно и в проститутки, – заступался помощник, внося ее в список жилиц приюта по пьесе.

Молодая актриса слегка кивнула головой и вышла. Стали вызывать следующих, но я остановил, закрыл дверь и попросил объяснения.

– Простите меня, – начал я, насколько мог осторожнее и ласковее, – я не в силах продолжать эту работу. Как вы думаете, можно ли заниматься искусством и эстетикой в коровнике? Или эстетика имеет свои требования, которые нельзя не выполнять хотя бы в самом минимальном размере? Ведь без этого эстетика перестает быть эстетикой. Вот самое минимальное требование не только ее, но самой примитивной культуры: чистота. Велите вымести всю эту гадость, вышвырнуть негодное, вымыть полы и окна, отопить помещение, поставить самые дешевые венские стулья, самый простой стол, покрытый скатертью, а на него – чернильницу

и перья, чтоб можно было писать на столе, а не на стене, как сейчас. Когда это будет сделано, я с большим воодушевлением займусь очень интересным для меня делом, а теперь я не могу, потому что меня тошнит. И еще условие: вы – директор того учреждения, которое должно просвещать общество. А актеры – ваши ближайшие помощники. Будем же помнить это и будем разговаривать с ними не как с проститутками и рабами, а как с теми лицами, которые достойны носить высокое звание. Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.

Я не ошибся в антрепренере. Он был чуткий, порядочный человек. Мои слова его сконфузили, он растерялся и проговорил, ударив себя по лбу:

– Как же я, старый дурак, не понимал этого раньше?!

Он обнял меня, и мы простились.

К следующему разу помещение было вытоплено и блестело от чистоты. И низ и верх были обставлены так, как обставляются дворцовые комнаты в оперетках. Роскошные портьеры, расписанные театральным трафаретом, золотая бахрома, золотые и серебряные стулья, бархатные и шелковые скатерти, бутафорские картонные вазы, такие же часы на столах, ковры, вода и стаканы, пепельницы и приготовленный чай для артистов. Верхняя комната превратилась в настоящий кабинет директора. Изумленные таким превращением акте-

ры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов. Бонтон этой гостиной получился совсем особого рода. Но тем не менее цель была достигнута, и можно было говорить с людьми по-человечески.

Работа закипела, все были в хорошем настроении, все сулило какое-то необычайное новое дело актерам, уставшим и измотавшимся от театральных безобразий в провинции. По-видимому, я становился популярным. Казалось, что каждый хотел это выразить в своем обращении со мной. Театр, который был снят с следующей недели, задерживал начало работ, – начали репетировать в этом временном помещении. Первое, что я сделал, – вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: «Эй, ты, послушай!» Это был подкуп с моей стороны. Против него не устоял никто из артистов, и они, в свою очередь, стали обращаться со мной с особой изысканностью.

Репетиции начались с новой для всех манерой работать. На этот раз, после урока с «Ревизором», я был осторожнее, и все шло как нельзя лучше на радость мою и антрепренера. Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение за-

ключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.

Прошла неделя. Солодовниковский театр освободился, мы перешли в него и снова нашли там грязь, холод и запущенность. Актерам снова пришлось толкаться по коридорам в ожидании своего выхода, а от нечего делать пускаться в сплетни и пересуды. Дисциплина сразу упала, мы даже жалели о покинутом магазине. Чтобы спасти положение, пришлось снова делать «coup d'etat» (решительная мера – фр.) Я отменил одну из репетиций, уехал из театра и просил передать антрепренеру, что повторяю все то, что говорил ему при аналогичном случае в грязном магазине, превращенном им в дворцовые комнаты. Прошло несколько дней, и я снова получил повестку на репетицию. На этот раз театр был отоплен, вычищен, вымыт. Мне была приготовлена и обставлена с опереточным богатством хорошая комната, актерам было устроено фойе – мужское и дамское, – но, по исконной привычке всех театров, далеко не все из актеров догадались снять шляпы, а атмосфера кулис, по-видимому, отравляла их теми ужасными актерскими привычками и распущенностью, с которыми я боролся и которые мешали подходить к делу с чистыми руками и открытым сердцем. Тогда я придумал такой трюк. Пьесу начинал очень известный и заслуженный артист, бывшая провинциальная знаменитость, – он играл небольшую роль. Тайно от всех я обратился к нему и просил его умышленно нарушить дисциплину, то есть вый-

ти на сцену в шубе, шапке, ботиках, с палкой в руке и начать бормотать роль, как это делается в некоторых театрах. Далее я просил его почтительно разрешить мне, молодому любителю, сделать ему, заслуженному артисту, чрезвычайно строгий выговор и закончить его приказанием снять шубу, шляпу и ботики, репетировать во весь тон и говорить роль наизусть, без тетрадки. Заслуженный артист был настолько интеллигентен и умен, что согласился на мою просьбу. Все было выполнено, как задумано. Я сделал ему замечание вежливо, но уверенно, громко и с сознанием своего права. При этом, вероятно, каждый из присутствующих артистов подумал: «Если молодой режиссер позволяет себе разговаривать так с заслуженным почтенным артистом, то что же сделает с нами, никому не известными актерами, если мы его ослушаемся?»

Больше всего смутило их то, что с пятой репетиции я требовал полного знания роли и не допускал подсматривания в тетрадку. Все подтянулись, и к следующему разу все роли были выучены.

После моего второго «coup d'etat» удалось наладить репетиции и в самом театре. Но беда в том, что антрепренер на радостях запил и стал себя держать более, чем надо, развязно. Появился и еще один нетрезвый; под сомнением у меня был еще и третий. И снова дело начинало накреняться и сползать вниз. Я чувствовал, что нужен третий «coup d'etat». Пришлось снова прервать репетицию, извиниться пе-

ред актерами за погубленный вечер и уехать домой. Молчаливая обида всегда таинственнее и страшней. В тот же вечер я послал антрепренеру решительный отказ от той чести, которой он меня удостоил, и категорически заявил, что при таких условиях, то есть при допущении пьянства самим антрепренером, я ни в каком случае не могу продолжать дело. Я знал, что ему некуда деться: он истратил на новое дело почти все свое состояние, у него были долги, и, кроме того, ему не к кому было обратиться. Мне рассказывали, что антрепренер прибег к помощи медицины и ко всем известным в науке средствам, чтобы протрезвиться, остановить начавшийся запой и привести себя в должный вид. Чистый, приглаженный, раздушенный, он явился ко мне с визитом и клялся всем, что только приходило ему в голову, что случившееся не повторится. Я тотчас же согласился и вечером был на репетиции.»

Итак, в следующий раз начнем анализ этого фрагмента.

Письмо 10. Управленческие фишки режиссеров 4

В прошлом выпуске я разместила довольно большой фрагмент из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», без своих комментариев, потому что фрагмент и так довольно длинный.

Теперь давайте начнем его анализировать.

Сначала – несколько общих слов. Затем – детальное рассмотрение по маленьким «кусочкам» (я мысленно разбила этот фрагмент на 4 части – и значит, как минимум 4 выпуска мы будем разглядывать именно его…).

Напомню, что помогает нам концепция управления В. Тарасова.

Итак, сначала пару слов о фрагменте в целом. Почему я его выбрала для анализа, чем он меня «зацепил», когда я читала книгу?

Помимо того, что в нем очень ярко продемонстрированы разные механизмы (и мы их рассмотрим), этот фрагмент

указывает на одно качество, без которого человек никогда не станет полноценным руководителем.

Какое качество? Требовательность.

Требовательность, как мне представляется, состоит из двух частей – желание + умение.

Желание – это мотивация для того, чтобы потребовать чего-то от других людей. Это неравнодушие к тому, что ты делаешь, и КАК ты это делаешь.

Если тебе все равно, как это будет сделано – то можно делать вид, что ты требуешь соблюдения правил и прочего, но на самом деле твой «пофигизм» в данном вопросе люди чувствуют, и тоже только делают вид, что соблюдают эти требования.

А может, даже и не будут напрягаться, чтобы делать вид – а зачем? Если уж руководителю все равно, как это будет сделано (и сделано ли вообще), то нам-то чего напрягаться.

Вот если руководителю не все равно – тогда другое дело. Тогда он от нас не отстанет, пока не получит нужного результата.

Таким образом, эта составляющая требовательности носит ситуационный характер. Т.е. где-то присутствует, а где-то отсутствует.

Где-то мотивация, желание, внутреннее решение добиться именно такого результата есть, а где-то – нет.

Руководителю важно в этой ситуации научиться говорить самому себе правду.

А правда какая?

Примерно такая – мне действительно НАДО, чтобы это было сделано хорошо? Или вообще сделано. И как именно хорошо.

Или мне плевать? И я только «кажусь» (тема первых нескольких выпусков) требующим выполнения?

Вторая составляющая требовательности – это умение. Умение произнести нужные слова требования с нужной интонацией, в нужный момент.

Чем выше умение, тем меньшей мотивации достаточно для того, чтобы ваши требования воспринимались и выполнялись.

И наоборот, чем меньше умения, тем мощнее нужна мотивация, тем больше внутренней энергии нужно накопить, чтобы твердо произнести – «вы должны это сделать» вместо «хорошо бы нам» и прочее…

Вот в этом фрагменте, на мой взгляд, как раз Станиславский и продемонстрировал свою последовательную! (из эпизода в эпизод) требовательность – как сумму страстной мотивации и замечательного умения.

Теперь давайте внимательно посмотрим на первый «кусочек» фрагмента.

> «Дело происходило Великим постом, когда в Москву, на актерскую биржу, съезжались артисты со всех концов провинции для составления и подписания новых контрактов на будущий сезон. Меня пригласили на просмотр артистов для набираемой труппы. В назначенное время я явился по данному мне адресу и очутился в только что освободившемся магазине, из которого наскоро выехал прогоревший торговец. Сор, хлам, бумага, поломанные полки и ящики, старый диван с обломанными ручками и спинкой, несколько таких же кресел, старые рекламы галантерейных товаров, витая лестница наверх, а там – низкий чулан с грязным оконцем, с массой старых коробок, с низким потолком, о который я стукался головой.

Здесь, на ящиках, сидели мой будущий антрепренер со своим помощником.»

Почему антрепренер с помощником работали в таких условиях?

Потому что в их картине мира совершенно не важно – чисто вокруг или бардак после переезда. В их картине мира это никак не влияет на саму работу. Какая разница?

Актеры приходят, мы проводим с ними «собеседование», отбираем подходящих. Работа идет. Все нормально. Зачем тратить ресурсы на уборку. Не надо.

У них «черная дыра» в эстетическом слое. Это их «пустое». Может быть, они всегда работали в таких условиях. А может быть и нет.

Возможно, что обычно они работали в чистоте (которую им обеспечивал кто-то еще, кому не все равно), а тут они попали в новую ситуацию, в бардак, но для них это «мелочи».

(«Мелочь» – это то, значение чего мы пока не понимаем.).

Т.е. они не видят тех последствий, к которым приводит работа в таких условиях. Они не видят причинно-следственных связей:

грязь в помещении при «собеседовании» —
проявление неуважения к себе и к актерам —
придание «халтурного» статуса проекту —
привлечение актеров соответствующего уровня —
отношение актеров к дисциплине и порядку на проекте —
и т. д.

Это достаточно типичные последствия при больших «пустотах» в эстетическом слое картины мира руководителя.

Кстати, свои «пустоты» в разных слоях картины мира сам обычно не видишь. Пока не столкнешься с неожиданностью.

Посмотрим, что было дальше.

> «К ним приходили снизу какие-то люди, бедные, оборванные, нечистоплотные, и к ним обращались на «ты».
>
> – Подыми, покажи ногу, – говорил помощник какой-то молоденькой девушке. – Держись прямо!.. Повернись.
>
> Сконфуженная девушка снимала шубу в нетопленой конуре и старалась держаться как можно прямее.
>
> – Голос есть?
>
> – Я драматическая, не пою…
>
> – Запиши ее в нищих, – решал антрепренер.
>
> – Можно и в проститутки, – заступался помощник, внося ее в список жилиц приюта по пьесе.

Молодая актриса слегка кивнула головой и вышла. Стали вызывать следующих, но я остановил, закрыл дверь и попросил объяснения.»

Вот здесь мы уже видим первое следствие той обстановки, в которой работал антрепренер.

Какие люди приходили сюда? Только такие, в чьей картине мира ТОЖЕ не важно – чисто или нет, у кого в картине мира такое же «пустое» на эстетическом слое.

Или кому уж совсем деваться некуда. Т.е. среда, которую мы организуем, сама определяет, какие люди в ней появятся. Это мы сами делаем!

Дальше ОЧЕНЬ важная тема – какое ролевое распределение мы задаем.

В данной ситуации роли получились примерно следующие пары:

«покупатель дешевого товара» – «дешевый товар»;

«хоязин» – «раб»;

«дрессировщик, покупающий на рынке скотинку для дрессировки» – «скотинка, демонстрирующая свой экстерьер»;

ну список можете дополнить и уточнить сами.

Любые роли играются парой. Если человек играет свою роль очень уверенно, то другому приходится подстраиваться и играть дополнительную роль.

Либо бороться за другое ролевое распределение. Либо прерывать взаимодействие.

В данном случае актеры были в слабой позиции, они зависели от «работодателя», бороться не умели, прерывать взаимодействие им было невыгодно.

Поэтому приходилось играть отведенную им роль. Что делали антрепренер с помощником для того, чтобы именно такое ролевое распределение задать (список далеко неполный):

– первый контакт среди грязи и бардака;

– обращение на «ты» с незнакомыми людьми;

– команды, которые обычно подают животным – «покажи ногу» и т.д.;

– отсуствие обратной связи и диалога вообще

и т. д. и т. п.

То есть они в полной мере демонстрировали свое отношение к актерам как к рабам, как к товару на распродаже.

И что бы они получили в результате? Что актеры так

и продолжали бы играть роль рабов и дешевых товаров.

А какое поведение свойственно этой роли? Ну вряд ли театр получил дисциплинированных, преданных делу искусства, талантливых, с чувством собственного достоинства и пр. актеров. Потому что роли «раба» такие качества не присущи.

Станиславского не устраивало такое ролевое распределение.

Ему не нужны были рабы в театре.

Поэтому он остановил процесс.

> «– Простите меня, – начал я, насколько мог осторожнее и ласковее, – я не в силах продолжать эту работу. Как вы думаете, можно ли заниматься искусством и эстетикой в коровнике? Или эстетика имеет свои требования, которые нельзя не выполнять хотя бы в самом минимальном размере? Ведь без этого эстетика перестает быть эстетикой. Вот самое минимальное требование не только ее, но самой примитивной культуры: чистота. Велите вымести всю эту гадость, вышвырнуть негодное, вымыть полы и окна, отопить помещение, поставить самые дешевые венские стулья, самый простой стол, покрытый скатертью, а на него – чернильницу и перья, чтоб можно было писать на столе, а не на стене, как сейчас. Когда это будет сделано, я с большим воодушевлением займусь

очень интересным для меня делом, а теперь я не могу, потому что меня тошнит. И еще условие: вы – директор того учреждения, которое должно просвещать общество. А актеры – ваши ближайшие помощники. Будем же помнить это и будем разговаривать с ними не как с проститутками и рабами, а как с теми лицами, которые достойны носить высокое звание. Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.

Я не ошибся в антрепренере. Он был чуткий, порядочный человек. Мои слова его сконфузили, он растерялся и проговорил, ударив себя по лбу:

– Как же я, старый дурак, не понимал этого раньше?!

Он обнял меня, и мы простились.»

Так, уже получился длинный выпуск.

Придется анализ этого кусочка перенести на следующий раз.

Кстати, если хотите предложить свои варианты анализа, комментарии, мысли – пишите!

Интересные комментарии обязательно опубликую в этой рассылке.

Письмо 11. Управленческие фишки режиссеров – 5

Напомню читателям рассылки, а для тех, кто только присоединился к нам – сообщу, что сейчас мы разглядываем «под микроскопом» фрагменты из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», используя концепции и модели управления В. Тарасова, директора Таллиннской школы менеджеров.

Меня зовут Галина Жукова, я лицензиат ТШМ с 2003 года и провожу семинары и тренинги по авторским методикам В. Тарасова.

Здесь я «накладываю» теорию на различные практические ситуации и – вот что из этого получается.

В прошлом выпуске мы остановились на следующем эпизоде, который и разберем в этот раз.

> «– Простите меня, – начал я, насколько мог осторожнее и ласковее, – я не в силах продолжать эту работу. Как вы думаете, можно ли заниматься искусством и эстетикой в коровнике? Или эстетика имеет свои требования, которые нельзя не выполнять

хотя бы в самом минимальном размере? Ведь без этого эстетика перестает быть эстетикой. Вот самое минимальное требование не только ее, но самой примитивной культуры: чистота. Велите вымести всю эту гадость, вышвырнуть негодное, вымыть полы и окна, отопить помещение, поставить самые дешевые венские стулья, самый простой стол, покрытый скатертью, а на него – чернильницу и перья, чтоб можно было писать на столе, а не на стене, как сейчас. Когда это будет сделано, я с большим воодушевлением займусь очень интересным для меня делом, а теперь я не могу, потому что меня тошнит. И еще условие: вы – директор того учреждения, которое должно просвещать общество. А актеры – ваши ближайшие помощники. Будем же помнить это и будем разговаривать с ними не как с проститутками и рабами, а как с теми лицами, которые достойны носить высокое звание. Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.

Я не ошибся в антрепренере. Он был чуткий, порядочный человек. Мои слова его сконфузили, он растерялся и проговорил, ударив себя по лбу:

– Как же я, старый дурак, не понимал этого раньше?!

Он обнял меня, и мы простились.»

Давайте начнем с обсуждения очень важного принципа, который часто становится решающим для успеха наших дей-

ствий.

Это принцип такой: действие от силы или действие от слабости. Что это значит?

Если я действую от силы, у меня есть реальный выбор – я могу сказать Да, могу сказать Нет.

Могу работать и в тех условиях, которые есть (неубранный после выезда разорившегося торговца магазин), могу отказаться работать в таких условиях. Это только мой выбор.

И для любого из этих выборов у меня достаточно силы, власти, ресурсов и пр. И я выбираю, делаю осознанный выбор – быть или не быть. Да или нет. Взвесив все плюсы и минусы, оценив последствия и пр.

Если же я вынужден выбрать (неважно Да или Нет), не имея выбора на самом деле – это действие от слабости. Это значит, что я говорю Да не потому, что так решил, что так мне выгодно или соответствует моим ценностям, а просто потому, что не в моих силах сказать Нет.

У меня недостаточно чего-то – мотивации, уверенности, ресурсов, воли и пр. для того, чтобы сказать Нет.

(Или наоборот – не могу сказать Да, поэтому говорю Нет).

Когда человек действует от силы, это заметно, и с ним сложно не согласиться.

Действующий от силы плохо управляем. Он сам решает – быть или не быть. И не боится, если его выбор приведет к отказу с другой стороны. Он к этому готов, у него есть сценарий на этот случай.

Проблема в том, что мы часто себя обманываем и делаем вид, что какой-то выбор мы сделали от силы, т.е. у нас был реальный выбор, а на самом деле поступили так, как только и могли поступить в данной ситуации.

Потратив время на то, чтобы уговорить себя (иногда с помощью других) «принять» единственно возможное решение.

И обмануть себя, объясняя – что так мне лучше, выгоднее, и прочее. Вместо того, чтобы сказать себе правду – я так поступил, потому что у меня недостаточно сил, ресурсов для другого выбора.

Важно не то, что иногда у нас нет выбора. Важно то, что мы себя обманываем, и наша картина мира становится неадекватна.

Я согласился помочь, потому что я хороший человек, – думаем мы. Но не видим, что мы согласились больше пото-

му, что не умеем отказывать.

И вместо того, чтобы развивать в себе волевые качества и определенные умения, мы тешим себя мыслями о том, какие мы добрые.

Правда, почему-то на душе у нас не всегда хорошо от такого выбора. Значит, не все свои мотивы и причины поступка мы увидели. Обманули себя.

Одно дело – объяснять другим людям. Тут не всегда нужна вся правда. Не все люди – наши искренние друзья по всем вопросам.

И другое дело – говорить самому себе правду. Это – самое главное искусство, которое должен постигать человек.

Попробуйте периодически отвечать себе на вопрос: то, что я сейчас делаю – это действительно мой выбор, от силы? Или просто у меня не хватает силы для другого выбора?

Давайте посмотрим: действия Станиславского в данной ситуации – от силы или от слабости?

Мог он выбрать вариант – да, я буду работать в таких условиях?

Думаю, мог. Не на самом же деле его тошнило и его отказ был от слабости (он физически не смог бы так работать). Нет, смог.

Но он сделал другой выбор – от силы – сказать Нет. Нет, в таких условиях я работать не буду. И если после этого сотрудничество не состоится —
я к этому готов.

Но я выбираю НЕ РАБОТАТЬ в таких условиях. И этот мой выбор ОТ СИЛЫ. И «осторожная и ласковая» форма никого не обманет. Эта мягкость – к людям, но твердость – к принципам и делу.

Тот, кто действует от силы – не просит, а предлагает. И Станиславский здесь именно в роли «предлагающего»: свое видение и свои условия.

Он ставит условия:
– на физическом уровне (что должно стоять и в каком состоянии находиться),
– на технологическом уровне (последовательность действий),
– на ценностном уровне (отношения с актерами) и пр.

Мы в прошлый раз говорили о том, что ролевое распределение, которое складывалось в таких условиях, не устраивали Станиславского, и коротко обсудили почему.

Давайте представим, как бы выглядело поведение Станиславского, если бы его отказ был от слабости.

Ну действительно, его просто тошнило, и он не мог, даже если бы очень захотел, здесь работать. Т.е. его организм заставил его принять такое решение. Без всякого выбора.

Тогда он был бы в роли просителя. Он просил бы с пониманием отнестись к его особенностям. Объяснялся, оправдывался. Ему было бы не все равно – состоится дальнейшее сотрудничество или нет. Поэтому он не ставил бы свои условия.

А произнес бы что-то типа: «Мне очень неудобно, но понимаете, мой организм не позволяет мне работать в таких условиях. Меня тошнит, когда грязно вокруг. Не могли бы вы здесь все прибрать, и тогда мы сможем продолжить. Еще раз извините, пожалуйста.»

Его бы спросили – «И давно у вас такое? А лечиться пробовали?»

Он бы стал отвечать на все вопросы. Ну и так далее.

Теперь давайте внимательнее посмотрим на эту фразу:

«Если мои слова вас не обидели, а напротив, вдохновили к созданию чистого, хорошего дела, дайте мне вашу руку и простимся до следующего раза. Если же мое обращение вас оскорбило, то простимся навсегда.»

Сначала обратим внимание на форму. Хороший прием для любого переговорщика – сформулировать две альтернативы и предоставить выбор партнеру.

Теперь приглядимся к содержанию.

Во-первых, вовремя раздружиться важнее, чем вовремя подружиться. И критерием для выбора – «дружить» ли дальше – здесь выступает то, обидят ли слова человека, или нет.

Почему такая «мелочь» может стать причиной прекращения совместного дела? Что стоит за этим? (Кстати, вы сами придаете значение таким «мелочам»?)

Что значит – слова обидели или оскорбили? В данной ситуации это означает, что антрепренер принял на свой личный счет слова о принципах дела.

А это значит, что конфликт принял персонифицированный характер, что точно отразится на дальнейших отношениях, а значит, и на деле.

К тому же, принять эти слова на свой счет может тот человек, чьи ценности слишком далеки от того, о чем говорил Станиславский.

Значит, проблем и в дальнейшем будет очень много. Значит, лучше сейчас «раздружиться», в самом начале пути.

Во-вторых, давайте обратим внимание на то, что этой фразой Станиславский заботится о той технологии, по которой его партнер проиграет – «показывает дорогу к жизни» своему антрепренеру, позволяет ему «спасти лицо».

Предлагает очень симпатичный для обеих сторон вариант выбора: вдохновиться к созданию чистого хорошего дела…

Если бы альтернативы были без этой заботы, то еще неизвестно, как дело обернулось.

Например, если выбор был бы такой: или вы признаете себя грязнулей и чем-нибудь еще противным, слушаетесь меня и подчиняетесь, обещаете выполнить мои условия и убраться – или мы расстаемся.

Почувствовали разницу?

Не забывайте заботиться о том, чтобы дать своему сопернику «спасти лицо»!

Более того, Станиславский всю фразу, всю ситуацию построил так, чтобы антрепренеру не пришлось оправдываться. Он его не обвинял, не оценивал, не делал ничего такого, чтобы поставить партнера в позицию сопротивления.

Он борется за будущее, а не за прошлое. Поступает не потому что, а для того чтобы.

Кстати, давайте обратим внимание, что в целом фраза построена по формуле «Я-высказывания», которая хорошо работает в подобных ситуациях.

Эта формула состоит из трех частей.

1. Объективное описание ситуации (без оценок, эмоций и пр.) (например: мы договорились, что ты придешь в два часа. Сейчас часы показывают три часа).

2. Описание своих чувств в связи с этим (например: я волнуюсь).3

3. Предложение – что я предлагаю в связи с этим (например: давай ты будешь звонить, если задерживаешься).

В нашей ситуации упрощенная схема такая:
– здесь грязно
– я чувствую себя плохо (это неэстетично)
– давайте вы все уберете, и мы продолжим.

В итоге мы видим «счастливый конец». И причиной его стали следующие слагаемые:

– Станиславский хорошо разбирается в людях, он прогнозировал порядочность антрепренера и его искреннюю заинтересованность в успешности дела. И не ошибся.

– Станиславский действовал от силы. И был в позиции предлагающего, а не просителя.

– Станиславский не спровоцировал личной обиды и сопротивления, для чего выбрал формулу «Я-высказывания», и не оценивал действия партнера.

– Он позаботился о возможности «спасти лицо»

Ну и давайте отдадим должное антрепренеру. Он умел говорить себе правду. Несмотря на смущение, он нашел в себе

силы отреагировать «от силы» – признать, что был неправ. Потому что тоже поступал «для того чтобы».

Давайте и мы простимся до следующего раза, когда мы будем анализировать следующий фрагмент:

> «К следующему разу помещение было вытоплено и блестело от чистоты. И низ и верх были обставлены так, как обставляются дворцовые комнаты в оперетках. Роскошные портьеры, расписанные театральным трафаретом, золотая бахрома, золотые и серебряные стулья, бархатные и шелковые скатерти, бутафорские картонные вазы, такие же часы на столах, ковры, вода и стаканы, пепельницы и приготовленный чай для артистов. Верхняя комната превратилась в настоящий кабинет директора. Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов. Бонтон этой гостиной получился совсем особого рода. Но тем не менее цель была достигнута, и можно было говорить с людьми по-человечески.
>
> Работа закипела, все были в хорошем настроении, все сулило какое-то необычайное новое дело актерам, уставшим и измотавшимся от театральных безобразий в провинции. По-видимому, я становился популярным. Казалось, что каждый хотел это выразить в своем обращении со мной. Театр, который был снят

со следующей недели, задерживал начало работ, – начали репетировать в этом временном помещении. Первое, что я сделал, – вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: «Эй, ты, послушай!» Это был подкуп с моей стороны. Против него не устоял никто из артистов, и они, в свою очередь, стали обращаться со мной с особой изысканностью.

Репетиции начались с новой для всех манерой работать. На этот раз, после урока с «Ревизором», я был осторожнее, и все шло как нельзя лучше на радость мою и антрепренера. Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.»

Письмо 12. Управленческие фишки режиссеров – 6

Сейчас мы разглядываем «под микроскопом» фрагменты из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», используя концепции и модели управления В. Тарасова.

Сегодня мы поработаем со следующим эпизодом (фрагмент целиком можно найти в письме номер 9).

> «К следующему разу помещение было вытоплено и блестело от чистоты. И низ и верх были обставлены так, как обставляются дворцовые комнаты в оперетках. Роскошные портьеры, расписанные театральным трафаретом, золотая бахрома, золотые и серебряные стулья, бархатные и шелковые скатерти, бутафорские картонные вазы, такие же часы на столах, ковры, вода и стаканы, пепельницы и приготовленный чай для артистов. Верхняя комната превратилась в настоящий кабинет директора. Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов. Бонтон этой гостиной получился совсем особого рода. Но тем не менее цель была достигнута, и можно было говорить с людьми по-человечески.

Работа закипела, все были в хорошем настроении, все сулило какое-то необычайное новое дело актерам, уставшим и измотавшимся от театральных безобразий в провинции. По-видимому, я становился популярным. Казалось, что каждый хотел это выразить в своем обращении со мной. Театр, который был снят со следующей недели, задерживал начало работ, – начали репетировать в этом временном помещении. Первое, что я сделал, – вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: «Эй, ты, послушай!» Это был подкуп с моей стороны. Против него не устоял никто из артистов, и они, в свою очередь, стали обращаться со мной с особой изысканностью.

Репетиции начались с новой для всех манерой работать. На этот раз, после урока с «Ревизором», я был осторожнее, и все шло как нельзя лучше на радость мою и антрепренера. Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.»

Итак, перед Станиславским стояла задача – изменить ситуацию, уйти от ролевой пары «хозяин – раб».

При этом заметим, что поменять свою роль необходимо обеим сторонам.

Можно подумать, что гораздо легче отказаться от роли «раб», чем от роли «хозяин». Но так ли это? Давайте приглядимся получше к тем механизмам, которые здесь заложены.

Такое ролевое распределение между антрепренерами, владельцами театров, режиссерами с одной стороны, и актерами (не считая супер-мега-звезд, видимо) и рабочими сцены с другой стороны было повсеместным и привычным.

Как привычным было и отсутствие комфортных условий для актеров в физическом плане (грязные закулисы, где некуда деться актеру).

Это означает, что в картине мира актеров были глубоко заложены определенные установки, соответствующие роли «раба». И выработаны определенные динамические стереотипы поведения.

Изменить и картину мира человека, и стереотипы поведения бывает довольно непросто.

Необходимо усилие определенной силы или объема, чтобы человек испытал эмоции от столкновения с неожиданным, в результате чего пересмотрел и изменил свою картину мира. Картина мира меняется не постепенно, а дискретно,

то есть сначала должны накопиться достаточные причины, а потом резко – бах! – картина мира меняется.

Вот вам говорят про кого-то: он тебя обманывает в этом вопросе. Вы сначала не верите.

Т.е. в вашей картине мира по этому вопросу человек говорит вам правду, и вы опираетесь именно на это представление, планируя какие-то дела.

А вам хотят изменить картину мира. Почему вы не верите?

Ну, это может быть по разным причинам.

Тот, кто говорит – не очень вам симпатичен или просто не вызывает доверия.

Или очень не хочется верить, потому что тогда придется все переделывать.

Или еще почему-то.

Но первая гирька на весы положена.

Потом еще кто-то вам говорит – не верь ему, он обманывает тебя. Вы еще не меняете картину мира, не верите. Но еще одна гирька положена.

Когда кто-то третий привел вам свои аргументы – третья

гирька, и весы раз – и перевесили. Ваша картина мира раз – и изменилась. Вы теперь начинаете и сами вспоминать – а, да, вот тогда я еще заметил…

Чтобы изменить картину мира другого человека сразу – надо накопить достаточное количество энергии (аргументов, фактов и пр.) для того, чтобы человек испытал эмоцию от неожиданного для него.

Если тот же набор аргументов выдавать по одному, то может ничего и не выйти. Как в опыте с лягушками – если положить ее в горячую воду, она постарается выпрыгнуть, а если посадить в холодную и нагревать воду постепенно – то она не заметит изменения температуры, и сварится.

Ей будет непонятно – в какой именно момент надо выпрыгивать. Здесь вроде бы еще нормально – приятно, тепло. А здесь – уже поздно, уже разморило и мозг отключается.

Чтобы изменить картину мира другого человека, не обязательно иметь много больших аргументов – иногда достаточно «мелочи», главное, чтобы она была неожиданной и неопровержимой для человека.

Какое отношение имеет все это к нашему эпизоду в театре Станиславского? Давайте посмотрим.

«Изумленные таким превращением актеры торопились снять свои шубы, привести себя в порядок, пригладиться, причесаться и держать себя так, как привыкли на сцене в ролях испанских грандов»

Обратим внимание – актеры были изумлены. Это эмоции от столкновения с неожиданным. Значит, картина мира резко меняется. А другая картина мира ведет к другому поведению, в том числе к другим ролям. В новой картине мира поведение в роли «раб» точно неуместно.

А какая роль задается взамен?

Станиславский, видимо, имел в виду новое распределение ролей следующее – «равноправные партнеры», «уважаемые люди» и т. п. Но пока актеры, возможно, не почувствовав еще, какие именно роли теперь надо играть, и по отношению к режиссеру в том числе, играют ту роль, что им кажется уместной в обстановке «дворца», и какую «умеют» играть – роль «испанских грандов».

> «Но тем не менее цель была достигнута,
> и можно было говорить с людьми по-человечески.»

Итак, первая цель – резко выбить всех из ролевой пары «хозяин – раб» – выполнена. С помощью простого изменения внешней среды. И можно двигаться дальше – к обуче-

нию и закреплению нового ролевого взаимодействия, которое было нужно Станиславскому.

> «Первое, что я сделал, – вызубрил наизусть имена, отчества и фамилии всех актеров. Каково же было удивление третьестепенного актера или простого статиста, когда его, быть может, впервые при всех назвали по имени, отчеству и фамилии! Ведь раньше к нему обращались, как к рабу, и говорили: „Эй, ты, послушай!“»

Видите? Работает тот же механизм: заставить человека столкнуться с неожиданным, чтобы изменить его картину мира.

Кстати, это можно считать **поступком** руководителя. В. Тарасов выделяет 8 ступеней развития управленческого мастерства. 4 ступень – ступень иррационального управления, когда руководитель начинает управлять через ценности. И поступок – это такие действия, которые задают новую ценность или систему ценностей.

И вот здесь Станиславский совершает поступок именно в этом смысле – он задает новую ценность: новое ролевое распределение. Не «хозяин – раб», которому даже имя не обязательно иметь, а равноправные партнеры, уважаемые люди, индивидуальности. Ценность – уважение к личности каждого человека.

Умение совершать поступки – дело непростое. Это умение включает в себя несколько составляющих, не все из которых можно в себе быстро развить. Поэтому, если руководитель сам не совершает поступки, то он может использовать поступки других людей, чтобы управлять через ценности. Но это тема других статей.

Теперь давайте посмотрим на заключительную фразу фрагмента:

> «Он осыпал меня комплиментами за мое якобы необыкновенное умение обращаться с людьми. Все это умение заключалось лишь в том, что я к ним относился как ко всем людям.»

Опять мы видим важность умения задавать и держать верные роли. Что значит – «умение в том, что он относился к ним как ко всем людям»? Это значит, что Станиславский умеет играть свою роль так, что другой человек начинает играть нужную ему дополнительную роль. Это очень сильный инструмент управления.

Люди всегда находятся по отношению друг к другу в какой-то роли. Все общение – ролевое. Есть роли более длительные и постоянные, есть – мимолетные и тонкие. И каждая роль существует только в паре – со своей дополнительной ролью.

Муж – жена.
Сын – отец или сын – мать.
Брат – сестра (или брат). Старший – младший.
Покупатель – продавец.
Водитель – пассажир (или гаишник, или пешеход).
Учитель – ученик.
Хозяин – раб.
Задающий правила – выполняющий правила.
Спрашивающий – отвечающий.
Стоящий в очереди – занимающий очередь. И т. д.

Ролей бесконечное множество.

В связи с этим есть несколько важных умений:
– видеть ролевое распределение;
– задавать нужное ролевое распределение;
– точно держать свою роль;
– точно переходить из одной роли в другую
(здесь мы спорили в ролях «настаивающий на решении – сопротивляющийся решению» – а здесь мы пьем чай в ролях «гостеприимный хозяин – долгожданный гость»).

Станиславский хорошо умеет играть роль «относящийся с уважением к партнеру, Человеку» – и вызывает к жизни дополнительную роль «достойный уважения партнер, Человек».

Если человек очень хорошо играет выбранную роль – другому проще играть дополнительную роль, даже если он и не очень умеет это делать. Или он вынужден ее играть, если даже и не очень хочется.

И это уже ситуация **управленческой борьбы** – борьбы за ролевое распределение.

Ведь не всегда обе стороны согласны с теми ролями, которые складываются между ними в данный момент. Вот такая борьба за роль и есть управленческая борьба, искусством которой есть смысл овладевать, чтобы успешно управлять людьми.

Элементы управленческой борьбы мы с вами увидим в следующем фрагменте, который и разберем в следующий раз.

> «Прошла неделя. Солодовниковский театр освободился, мы перешли в него и снова нашли там грязь, холод и запущенность. Актерам снова пришлось толкаться по коридорам в ожидании своего выхода, а от нечего делать пускаться в сплетни и пересуды. Дисциплина сразу упала, мы даже жалели о покинутом магазине. Чтобы спасти положение, пришлось снова делать «coup d'etat» (решительная мера – фр.) Я отменил одну из репетиций, уехал из театра и просил

передать антрепренеру, что повторяю все то, что говорил ему при аналогичном случае в грязном магазине, превращенном им в дворцовые комнаты. Прошло несколько дней, и я снова получил повестку на репетицию. На этот раз театр был отоплен, вычищен, вымыт. Мне была приготовлена и обставлена с опереточным богатством хорошая комната, актерам было устроено фойе – мужское и дамское, – но, по исконной привычке всех театров, далеко не все из актеров догадались снять шляпы, а атмосфера кулис, по-видимому, отравляла их теми ужасными актерскими привычками и распущенностью, с которыми я боролся и которые мешали подходить к делу с чистыми руками и открытым сердцем. Тогда я придумал такой трюк. Пьесу начинал очень известный и заслуженный артист, бывшая провинциальная знаменитость, – он играл небольшую роль. Тайно от всех я обратился к нему и просил его умышленно нарушить дисциплину, то есть выйти на сцену в шубе, шапке, ботиках, с палкой в руке и начать бормотать роль, как это делается в некоторых театрах. Далее я просил его почтительно разрешить мне, молодому любителю, сделать ему, заслуженному артисту, чрезвычайно строгий выговор и закончить его приказанием снять шубу, шляпу и ботики, репетировать во весь тон и говорить роль наизусть, без тетрадки. Заслуженный артист был настолько интеллигентен и умен, что согласился на мою просьбу. Все было выполнено, как задумано. Я сделал ему замечание вежливо, но уверенно, громко

и с сознанием своего права. При этом, вероятно, каждый из присутствующих артистов подумал: «Если молодой режиссер позволяет себе разговаривать так с заслуженным почтенным артистом, то что же сделает с нами, никому не известными актерами, если мы его ослушаемся?»

Больше всего смутило их то, что с пятой репетиции я требовал полного знания роли и не допускал подсматривания в тетрадку. Все подтянулись, и к следующему разу все роли были выучены.»

Письмо 13. Управленческие фишки режиссеров – 7

Прежде чем приступить к очередному эпизоду, расскажу о предложении одного из читателей рассылки (и моего хорошего знакомого, участника тренировок по управленческому искусству, которые я проводила до лета в этом году, и которые, вероятно, вновь начну проводить в ближайшем будущем).

Предложение состоит в следующем: в каждом выпуске давать маленькое задание на самостоятельную проработку. И он также придумал несколько первых заданий, которые я с удовольствием предлагаю и вам.

Естественно, что дело добровольное. Если кто-то задание выполнит – будет здорово. А если еще и пришлет пару слов о том, как это было – будет вообще волшебно.

(Волшебно – потому что, во-первых, такая работа совершает чудеса, а во-вторых, потому что уж очень маловероятно то, что кто-то выполнит полноценно такое упражнение и пришлет об этом сообщение хотя бы из нескольких слов).

Но чудеса бывают. Как минимум, надеюсь на самого автора задания.

Поэтому вот первое из предложенных заданий (по теме прошлых выпусков):

Посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.

Следующее задание – в следующем выпуске.

Боюсь, что если дать сразу два-три задания, то вероятность его выполнения еще уменьшится…

Надеюсь, вы понимаете, что я сейчас пытаюсь повысить вероятность того, что вы хотя бы попробуете начать выполнять такие (прямо скажем – непростые) задания. И даже немного манипулирую разными способами! Вдруг на кого-нибудь да подействует))).

Кстати, еще одна причина моих сомнений – это понимание того, что текст рассылки дает слишком мало информации для того, чтобы усвоить довольно сложные вещи, которые мы тут разбираем.

Конечно, в процессе регулярных тренировок, где мы делаем много разных упражнений, это сделать проще. И поэтому, собственно говоря, такое предложение и появилось.

Но все равно – давайте попробуем. Любое путешествие начинается с первого шага.

А теперь продолжим нашу работу с «управленческим микроскопом».

Сегодня мы разберем следующий эпизод.

> «Прошла неделя. Солодовниковский театр освободился, мы перешли в него и снова нашли там грязь, холод и запущенность. Актерам снова пришлось толкаться по коридорам в ожидании своего выхода, а от нечего делать пускаться в сплетни и пересуды. Дисциплина сруза упала, мы даже жалели о покинутом магазине. Чтобы спасти положение, пришлось снова делать «coup d'etat» (решительная мера – фр.) Я отменил одну из репетиций, уехал из театра и просил передать антрепренеру, что повторяю все то, что говорил ему при аналогичном случае в грязном магазине, превращенном им в дворцовые комнаты. Прошло несколько дней, и я снова получил повестку на репетицию. На этот раз театр был отоплен, вычищен, вымыт. Мне была приготовлена и обставлена с опереточным богатством хорошая комната, актерам было устроено фойе – мужское и дамское, – но, по исконной привычке всех театров, далеко не все из актеров догадались снять шляпы, а атмосфера кулис, по-видимому, отравляла их теми ужасными актерскими привычками и распущенностью, с которыми я боролся и которые мешали подходить к делу с чистыми руками

и открытым сердцем.

Тогда я придумал такой трюк. Пьесу начинал очень известный и заслуженный артист, бывшая провинциальная знаменитость, – он играл небольшую роль. Тайно от всех я обратился к нему и просил его умышленно нарушить дисциплину, то есть выйти на сцену в шубе, шапке, ботиках, с палкой в руке и начать бормотать роль, как это делается в некоторых театрах. Далее я просил его почтительно разрешить мне, молодому любителю, сделать ему, заслуженному артисту, чрезвычайно строгий выговор и закончить его приказанием снять шубу, шляпу и ботики, репетировать во весь тон и говорить роль наизусть, без тетрадки. Заслуженный артист был настолько интеллигентен и умен, что согласился на мою просьбу. Все было выполнено, как задумано. Я сделал ему замечание вежливо, но уверенно, громко и с сознанием своего права. При этом, вероятно, каждый из присутствующих артистов подумал: «Если молодой режиссер позволяет себе разговаривать так с заслуженным почтенным артистом, то что же сделает с нами, никому не известными актерами, если мы его ослушаемся?»

Больше всего смутило их то, что с пятой репетиции я требовал полного знания роли и не допускал подсматривания в тетрадку. Все подтянулись, и к следующему разу все роли были выучены.»

Интересно, как вы отнеслись к тому, что Станиславский

обманул свой коллектив?

Кто-то восхищенно заулыбался – ну дает, красавец.

Кто-то возмутился – ах он обманщик бессовестный, а еще известный режиссер!

А действительно, как же нам быть с этим обманом?

Давайте начнем издалека. А потом разберемся с обманом.

Итак, очень важное понятие, понятие **дисциплины,** мы попробуем разобрать с помощью Станиславского.

Если постараться дать определение дисциплине, то можно сказать, что это соблюдение порядка в динамике. То есть. У руководителя есть 4 базовые функции, которые и делают его руководителем. Конечно, функций у него больше, но В. Тарасов выделяет базовый минимальный набор, состоящий из четырех:

– определение (или разработка) порядка,
– доведение порядка до сведения подчиненных,
– контроль соблюдения порядка и
– санкционирование по результатам контроля.

Порядок не бывает один-единственный и навсегда. Определением порядка может быть ответ на вопрос – куда поставить вам чашку с чаем, а может быть многостраничное описание сложного бизнес-процесса. И это все – определение

порядка. Т.е. «как это должно быть».

Ситуация меняется, жизнь идет вперед, и руководитель определяет новый порядок взамен устаревшему. Потом опять его меняет вслед за изменением ситуации.

Конечно, есть много разных порядков, и период действия их различен. Но это не важно. Важно вот что – что порядок исполняется каждый раз.

Изменили старый порядок на новый – и старый соблюдался, и новый тут же начали соблюдать.

Соблюдать долго один и тот же порядок не очень сложно – вырабатывается привычка, и просто делаешь как всегда.

А вот когда порядок изменился – нужно прикладывать усилия, чтобы его понять, этот порядок, изменить свое поведение, в общем, надо напрячься. И если каждый новый порядок все равно соблюдается – это и есть дисциплина.

Посмотрим, что на тему дисциплины происходит в этом эпизоде. В старом помещении, где навели чистоту и материальный порядок,

начала налаживаться и дисциплина – у Станиславского появился некий авторитет, и актеры соблюдали тот порядок, который он устанавливал.

Можно предположить, что и следующий порядок тоже. И если порядок менялся – тоже соблюдали.

Дальше что происходит. Меняется внешняя среда. Новое помещение – новые порядки. Какие-то порядки устанавливает руководитель (здесь – режиссер). А какие-то возникают на уровне права обычая – неписаные правила поведения, о которых руководитель не всегда и узнает.

Право обычая менять очень сложно. Потому что это – привычки, стереотипы. Поэтому чем раньше и полнее руководитель заполнит все пустоты тем порядком, который ему нужен, тем меньше потом придется менять и переделывать.

Ну это в идеале. Установленный руководителем порядок легче изменить, чем право обычая. Хотя не всегда эти вещи можно разделить в жизни. Но для более ясного понимания – попробуем разделить.

Какое право обычая здесь опять появляется (почему опять – да потому что в других театрах так всегда и было): раз нам деваться некуда между выходами на сцену, и мы просто болтаемся по коридорам, то начинаем сами себя развлекать, а именно – занимаемся сплетнями и пересудами.

Раз старый порядок соблюдать у нас нет возможности, а другой порядок нам вместо старого не дали – значит, теорема возможности несоблюдения порядка доказана.

Значит, и любой другой порядок можно как-нибудь и не соблюдать. А это и есть падение дисциплины – когда есть нарушители порядка.

Еще очень важно разделять состояние беспорядка и дезорганизации, но об этом как-нибудь в другой раз.

Итак, Станиславскому пришлось вновь пройти всю цепочку: обеспечение условий для возможности выполнения порядка, а затем доведение до сведения нового порядка.

А не наоборот. Порядок обозначили – а возможность его соблюдения не обеспечили. К сожалению, так бывает чаще, чем мы готовы себе признаться.

Для проведения времени между выходами на сцену – специальное общее место, фойе. Вместо темных коридоров, где удобно собираться двойками-тройками и сплетничать. Значит, здесь новый порядок включает в себя – место, где надо находиться и способ поведения в этом месте. Какой именно – мы точно не знаем, но можем догадываться из общего контекста.

Далее мы имеем следующую сложность: право обычая

противоречит установленному порядку. (Думаю, что в следующий раз я предложу вам задание на эту тему).

Не все догадались снять шляпы и продолжали вести себя распущенно. Да, для перехода от привычного права обычая к нужному порядку нужно время, настойчивость, последовательность, изобретательность, точность.

И авторитет. В том числе признаваемое всеми моральное право наказывать (в самом широком смысле этого слова – от холодного взгляда, замечания – до увольнения).

Если изначально такого авторитета нет или его недостаточно, можно использовать стратагему «от Станиславского». Правда, прототип этой стратагемы давно (ну так где-то пару тысяч лет назад) описан китайцами. А затем В. Тарасовым в книге «Искусство управленческой борьбы». Но это не так важно. Важно понять, как устроена стратагема, и как ее можно применять.

Итак, мы находимся по отношению к коллективу в состоянии войны на тему дисциплины. Очень важно четко понимать две вещи:

– что это состояние войны, и

– что состояние войны имеет четкие границы – по какому именно вопросу, в каких именно ролях мы воюем.

И не расширять зону военных действий.

Здесь – Станиславский получается в роли «устанавливающий порядок и настаивающий на его соблюдении», а все остальные – «уклоняющиеся от соблюдения порядка». Ну или как-то так.

Станиславскому нужно другое ролевое распределение – «устанавливающий порядок» и «готовые соблюдать установленный порядок».

Когда мы оказываемся в ситуации войны, то начинает работать **этика войны**. А не мира. А этика войны такова: обман на войне морален. Жертва одним ради многих моральна.

Этика мира прямо противоположна. Обман в мирное время аморален. И жертвовать одним человеком ради других аморально.

Поэтому важно отличать эти два состояния – войны и мира. Потому что они диктуют прямо противоположное поведение.

Поэтому Станиславский поступает здесь этично, обманывая коллектив. Потому что сейчас и в этих ролях они в состоянии войны. Именно это имел в виду Сунь-цзы, когда в трак-

тате «О военном искусстве» говорил: управляй гражданскими методами, держи в повиновении военными.

Но с данным конкретным актером Станиславский не в состоянии войны. Он не хочет приносить его в жертву, поэтому просит у актера разрешения использовать его в своих целях.

Кроме этого, Станиславский отделяет пустое от твердого: он не рассчитывает на то, что заранее не договорившись, у него получилось бы при всех отчитать данного актера, и без всяких отрицательных последствий (актер не подчинился, или обиделся и ушел из труппы и пр.).

Могло и не получиться. Тогда вместо необходимого прироста авторитета он бы получил значительное его снижение. Зачем рисковать? Не надо. Надо опереться на твердое – на заранее достигнутые договоренности с этим актером. Чтобы все точно получилось.

По каким критериям Станиславский выбрал для своей стратагемы именно этого актера?

Во-первых, он начинал пьесу. Это удобно – сразу начать с профилактики.

Во-вторых, это уважаемый актер. Если бы он «наехал» на новичка или малоуважаемого актера, это бы не помогло.

И в-третьих, актер был интеллигентен и умен. Значит,

ему тоже могла не нравится существующая распущенность и другие права обычая большинства актеров. И при этом он мог четко сыграть свою роль наказанного, не выдав ничем предварительный сговор.

Кстати, интересно, а думал ли Станиславский о вероятности того, что актер рано или поздно проболтается своим коллегам?

Сложно сказать – и за Станиславского, и за вероятность. Можно об этом подумать.

Но в другой раз – нам пора заканчивать этот выпуск.

Итак, дальше – все получилось. Актеры подумали то, что и должны были подумать. И дали Станиславскому возможность установить еще один новый порядок, противоречащий привычному праву обычая – знать роли наизусть к пятой репетиции. И требовать этого.

Все подтянулись – это опять про дисциплину. Это значит – были **готовы** соблюдать порядок в динамике. Не только этот конкретный порядок, но и следующий, и следующий, и следующий. Даже не зная, какой именно это будет порядок.

А у нас в следующий раз следующий эпизод для анализа:

«После моего второго „coup d'etat" удалось наладить

репетиции и в самом театре. Но беда в том, что антрепренер на радостях запил и стал себя держать более, чем надо, развязно. Появился и еще один нетрезвый; под сомнением у меня был еще и третий. И снова дело начинало накреняться и сползать вниз. Я чувствовал, что нужен третий „coup d'etat". Пришлось снова прервать репетицию, извиниться перед актерами за погубленный вечер и уехать домой. Молчаливая обида всегда таинственнее и страшней. В тот же вечер я послал антрепренеру решительный отказ от той чести, которой он меня удостоил, и категорически заявил, что при таких условиях, то есть при допущении пьянства самим антрепренером, я ни в каком случае не могу продолжать дело. Я знал, что ему некуда деться: он истратил на новое дело почти все свое состояние, у него были долги, и, кроме того, ему не к кому было обратиться. Мне рассказывали, что антрепренер прибег к помощи медицины и ко всем известным в науке средствам, чтобы протрезвиться, остановить начавшийся запой и привести себя в должный вид. Чистый, приглаженный, раздушенный, он явился ко мне с визитом и клялся всем, что только приходило ему в голову, что случившееся не повторится. Я тотчас же согласился и вечером был на репетиции.»

И напомню задание – **посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.**

Письмо 14. Управленческие фишки режиссеров – 8

Пока мы все еще разглядываем «под микроскопом» фрагменты из книги К.С.Станиславского «Моя жизнь в искусстве», в основном используя концепции и модели управления В. Тарасова.

Уже устали от Станиславского? Понимаю. Я тоже. Ну уж «добьем» этот фрагмент, а потом займемся чем-нибудь еще. Очередь ситуаций для разглядывания у меня ну ОООЧЕНЬ длинная!

В прошлый раз я предложила задание (предложенное одним из читателей) – **посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.**

Не буду спрашивать – кто попробовал сделать? Кто реально сделал? Что получилось? Дело добровольное.

Хотя если кто-то поделится опытом – будет, как я уже писала, «волшебно».

Пишите – info@peregovorsiki.ru

И предлагаю следующее задание, предложенное тем же читателем (Данил, передаю тебе привет!

Кстати, сам-то выполнил свое задание? Поделишься?)

В течение 10 переговоров воздерживайтесь от «сохранения лица» оппонента.

Затем в течение 10 переговоров помогите оппоненту «сохранить лицо».

Сравните результаты серий.

(О приеме «помочь партнеру сохранить лицо» мы немного говорили в одном из предыдущих выпусков…)

Переговоры в данном случае – это не обязательно специально организованная процедура по достижению договоренностей между партнерами, в переговорной комнате и пр. Это может быть и двухминутный разговор с начальником или подчиненным, с коллегой, с продавцом в магазине или дома с близкими. Кстати, чем разнообразнее по оппонентам, форме и содержанию будут эти 10 вариантов – тем лучше…

А теперь продолжим нашу работу с «управленческим микроскопом».

Сегодня мы разберем последний (ура!) эпизод большого фрагмента из книги Станиславского.

> «После моего второго „coup d'etat“ (здесь – решительные меры, прим. автора рассылки) удалось

наладить репетиции и в самом театре. Но беда в том, что антрепренер на радостях запил и стал себя держать более, чем надо, развязно. Появился и еще один нетрезвый; под сомнением у меня был еще и третий. И снова дело начинало накреняться и сползать вниз. Я чувствовал, что нужен третий „coup d'etat". Пришлось снова прервать репетицию, извиниться перед актерами за погубленный вечер и уехать домой. Молчаливая обида всегда таинственнее и страшней. В тот же вечер я послал антрепренеру решительный отказ от той чести, которой он меня удостоил, и категорически заявил, что при таких условиях, то есть при допущении пьянства самим антрепренером, я ни в каком случае не могу продолжать дело. Я знал, что ему некуда деться: он истратил на новое дело почти все свое состояние, у него были долги, и, кроме того, ему не к кому было обратиться. Мне рассказывали, что антрепренер прибег к помощи медицины и ко всем известным в науке средствам, чтобы протрезвиться, остановить начавшийся запой и привести себя в должный вид. Чистый, приглаженный, раздушенный, он явился ко мне с визитом и клялся всем, что только приходило ему в голову, что случившееся не повторится. Я тотчас же согласился и вечером был на репетиции.»

На этом примере давайте-ка посмотрим на что-нибудь, о чем мы еще не говорили, или говорили мало.

Например, на **механизм саморазрушения порядка** и на **важность адекватной картины мира**.

Как не существует вечного двигателя, так и не существует искусственной системы (а любое, созданное человеком дело, сообщество, организация и пр. – это искусственная система), которая бы не требовала постоянного вливания энергии для продолжения работы, а тем более – для развития.

Велосипед едет прямо или вверх, только если постоянно крутить педали. Сам он может катиться только вниз.

Также и коллектив. **Не потому, что люди плохие**, а по естественным законам в нем накапливаются процессы разрушения. Одни естественные изменения начинают все больше противоречить другим естественным изменениям, или вызывать последствия, противоречащие целям.

Например, в нашем эпизоде «хороший» процесс улучшения качества репетиций привел к «плохому» последствию – антрепренер расслабился. И начал влиять на других своим расслаблением…

Какие выводы следуют из механизма саморазрушения искусственных систем?

Ну, главный вывод сделали китайцы несколько тысяч лет назад – «Постоянны только перемены», – говорили они. Но этого нам маловато. Конкретно – что делать руководите-

лю?

Отслеживать тенденции

Портится любая вещь начинает с чего-то очень маленького. (Рыба – с головы, но мы сейчас не об этом))).

Поэтому руководителю приходится учиться замечать самые «мелкие» мелочи, которые могут вырасти в проблему, чтобы тут же тенденцию остановить.

Например, Станиславскому было достаточно одного пьяного антрепренера и двух на подозрении, чтобы устроить «скандал». (По форме это был не скандал, кончено, но по сути – самый натуральный).

Он не дожидался, когда кто-то из артистов придет пьяным на репетицию или сорвет спектакль.

А мы что часто делаем?

Видим, что кто-то пошутил не в ту сторону (ну там, про зарплату, или про воровство, или про опоздания и пр.), и думаем – да ладно, это просто шутка. Вот когда сделает так – тогда уж я ему задам. Вот и неверно.

Когда человек так сделает – придется наказывать за ПОСТУПОК. Это должно быть серьезное наказание.

А перед поступком ВСЕГДА идут сначала слова, до этого – шутки, до этого – мысли…

Вот тут и надо останавливать ненужные тенденции, и поддерживать нужные. Ведь это гораздо экономнее – шутку можно остановить или поддержать шуткой. Или даже реакцией на шутку – холодным взглядом или радостной улыбкой…

Кстати, и Станиславский поздновато устроил наказание. Не уследил за тенденцией приближения антрепренера к запою – и пришлось наказывать уже за поступок. А ведь наверняка признаки такой тенденции были. Просто надо было их вовремя заметить и остановить.

Например, антрепренер пошутил – «Вот выпустим спектакль – и напьемся все с радости», или как-то так.

Как мог пошутить в ответ Станиславский, чтобы пошло на пользу дела? Ну например, сказать – «Ну после того, как мы закончим совместную работу, пожалуйста. А до этого мое условие – „сухой закон“. Хотите узнать, что будет, если этот закон нарушить?» (Наверное, не самый удачный пример «шутки» мне в голову пришел – придумайте что-нибудь поинтереснее сами… Думаю, принцип понятен.)

И еще руководитель может выстроить **систему контрольных точек**, которые будут давать ему знать – как и куда сползла дисциплина. Где перестали соблюдать порядок. Это большая сложная тема, поэтому здесь просто ее обозначу. И все. Дальше.

К **адекватной картине мира.**

Как Вы думаете, если бы Станиславский не знал, что антрепренеру некуда деваться, стал бы он рисковать, посылая ему отказ от работы? Ведь не просто так режиссер пишет об этом в книге.

Мы можем рассуждать на эту тему, и строить разные предположение. Одно понятно наверняка – у Станиславского была достаточно адекватная картина мира в этом вопросе, поэтому он рискнул.

Во-первых, он знал самого антрепренера, его сильные и слабые стороны, привычки, реакции. И уже был опыт (и не один), когда Станиславский «шантажировал» его – или вы наведете порядок, или я уйду. И каждый раз это срабатывало.

Во-вторых, Станиславский знал, что если антрепренер

и возмутится тем, что Станиславский «залез» в его личную жизнь, то вряд ли он обидится настолько, чтобы прекратить работать вместе. Потому что ему деваться некуда. Денег нет. И видимо, других подходящих режиссеров сейчас нет.

Что такое картина мира?

Это наши представления о том, что:

– мы сами можем и НЕ можем сделать в данной ситуации,

– другие люди могут и НЕ могут сделать в данной ситуации,

– что другие думают по поводу того, что мы можем\не можем, и что они могут\не могут,

– плюс что мы думаем о том, что ОНИ думают, будто мы думаем…

(понятно, уровень рефлексии здесь не бесконечен, но довольно глубокий).

Адекватная картина мира – это когда наши предположения оправдываются. То есть все идет так, как мы и ожидали.

Кстати, наши ожидания могут быть не однозначными (мы думаем, что он поступит именно так). А многовариантными (мы думаем, что он может поступить так, так, и вот так, а еще так и вот так).

Признак того, что наша картина мира неадекватна – это

когда мы сталкиваемся с неожиданностью. Когда такого варианта мы не ожидали.

Это эмоциональное переживание. И неважно – положительное или отрицательное.

«Неудача» – отрицательное переживание.

«Удача» – положительное переживание.

Но и одно, и другое должны нас двигать к изменению своей картины мира. А мы не всегда это делаем, к сожалению.

Кстати, давайте обратим внимание на то, что есть «удача» и есть «успех».

Удача – это неожиданное везение.

А успех – это запланированные достижения.

Согласны? Почувствовали разницу?

И если вы столкнулись с удачей – задумайтесь. Раз для вас это неожиданное везение, то ваша картина мира была неадекватна, не включала в себя такого сценария. Иначе бы вы не удивились и не обрадовались так.

Не забудьте в случае удачи поразглядывать и изменить свою картину мира. А иначе – ждите встречи с неожиданным, но с противоположным знаком…

Вот Станиславский и не удивился тому, что антрепренер тут же к нему явился и упрашивал вернуться. Значит, у него была адекватная картина мира.

Мы не знаем, удивился бы он или нет, если бы антрепренер не пришел… Да это и не так важно. Важно – самим себе задавать иногда вопрос —

удивлен ли я происходящим, и удивился ли бы я, если бы было по-другому?

Ну вот мы и завершили разглядывание нашего большого эпизода. Если я скажу, что мы увидели в нем все, что только могли, это будет неправдой. Но на что мы не обратили внимания здесь – обратим в другой раз в другом месте… Нельзя объять необъятное, даже если очень хочется.

Что мы будем разглядывать в следующий раз – пока не знаю. Не хочется поддаваться тенденции дня – говорить о кризисе.

Ведь мы занимаемся развитием горизонтальной карьеры – собственного мастерства. А это можно делать всегда, при чем во время кризиса еще и более интенсивно. И горизонтальную карьеру никто и никогда не отберет. Это долгосрочная и самая надежная инвестиция в самого себя.

Кризисы приходят и уходят. А ваши знания, умения, ценности, опыт – всегда с вами.

И напомню задание —

в течение 10 переговоров воздерживайтесь от «сохранения лица» оппонента.

Затем в течение 10 переговоров помогите оппоненту «сохранить лицо».

Сравните результаты серий.

Письмо 15. О силе и слабости, или кто пойдет гулять с собакой

Уважаемые читатели! Я не зря верю в «волшебство». В разумных пределах, конечно.)

Получила несколько (пока три) ответа по поводу выполнения упражнения – **посчитайте за день число решений, принятых от силы, и число решений, принятых от слабости.**

Помимо ответов письма содержали еще и вопросы. И вот эти вопросы заставили меня задуматься, копнуть еще глубже тему «сила и слабость», и вот какие мысли я раскопала в глубинах своей картины мира.

Впрочем, все что я делаю в этой рассылке – делюсь с вами своей картиной мира. И немножко – картинами мира других людей. Часть моей картины мира содержит мое понимание картины мира В. Тарасова. И на это понимание я местами опираюсь.

Итак, вот результаты (и вытекающие из них вопросы, и вытекающие из вопросов размышления) процесса выпол-

нения задания тремя читателями рассылки:

1.

Проанализировал сегодняшний день с точки зрения решений, принятых от силы и от слабости.

Вывод первый. Решения, принятые от силы, запоминаются хуже. Видимо, потому что нет осадка, а процесс принятия таких решений комфортен и… не похож на принятие решения.

Вывод второй. Решения, принятые от слабости, принимаются в том случае, если совпадает ряд условий – (а) тема достаточно деликатна, эмоции не дают взглянуть на ситуацию со стороны; (б) чтобы принять решение от силы существенно не хватает знаний; (в) есть ограничение во времени.

За день насчитал 2 решения от слабости. От силы – все остальные. Сколько? Не знаю. Всего, думаю не меньше 30. Крупных 2—3.

Для себя следующая задача – развивать в себе одновременное видение изнутри и снаружи даже в сложных ситуациях.

2.

Моя попытка подсчитать решения за день выглядит следующим образом:

3 – от силы, 4 – от слабости.

При этом я считала только решения серьезных вопросов, без текущих мелочей.

Хотелось бы еще отметить, что принятие решений от силы принесли мне моральное удовлетворение. Реализация этих решений проходила при позитивном эмоциональном настрое, а ожидаемый результат практически всегда достигался быстро.

3.

Попробовал потренироваться.

1) Не очень понятно, о каких именно решениях идет речь – о любых (например: одеть шапку / не одеть) или об управленческих?

2) Как научиться осознавать то, что вот я именно сейчас буду решать как поступать.

Есть ли какие-то специальные способы. Часто решения, которые я принимаю, являются частью динамического стереотипа и сразу получается, что я действую автоматически, не подумав – это значит от слабости?

3) Чем, по-вашему, отличаются «решение от силы/слабости» от «действия от силы/слабости»? Или это одно и то же понятие?

Я задумалась над этими вопросами утром, только проснувшись, и решила «примерить» ситуацию на «здесь и сейчас». Вот сейчас моя собака дает мне понять, что хо-

тела бы прогуляться. Я встаю и иду с ней гулять. Это действие – от силы или от слабости?

Сразу ответим на первый и третий вопросы – речь идет о любых решениях. И о шляпах, и о серьезных управленческих решениях.

Решения и действия для нашей цели мы можем не разделять. Никакое действие не совершается без решения. Даже если мы не осознанно это решение принимаем. Даже если решение только о запуске длинного динамического стереотипа. Все равно – сначала мысль, импульс изнутри – затем действие. А решение без действия – это план, мечта, намерение…

Поэтому, с одной стороны, можно разделить эти вещи, теоретически. Практически же – если действие совершено, то мы приняли решение его совершить. Будем считать это одним и тем же.

И любое решение\действие мы можем принимать от силы или от слабости. Поэтому тренировать осознанность можно на чем угодно.

Одеть шапку можем от слабости – потому что иначе мама будет ругать. Мама сильнее. (А выйдем за дверь – засу-

нем в карман. Опять от слабости – потому что иначе ребята во дворе будут дразнить. Мнение ребят сильнее.)

Или от силы – можем и не одеть, но холодно на улице, а мерзнуть не хочется. Если не можем не одеть, потому что холод, а мы по холоду не умеем без шапки ходить – значит, тоже от слабости. Мороз сильнее)

На таких «простых» примерах, не «управленческих», хорошо тренировать свою осознанность. В том числе на тему решений от силы и от слабости.

Потому что управленческие решения бывают достаточно сложные, многослойные, и там труднее выделить чистые фрагменты, которые точно только «от силы», или только «от слабости».

Ну вот простой пример такой «многослойности».

Пойти или не пойти гулять с собакой – тоже может быть одновременно от силы и от слабости.

Рано утром собака жалостливо смотрит и толкает в бок. Я принимаю решение – прямо сейчас встать или еще поваляться.

Псину жалко – встаю. От силы или от слабости?

Хочется думать, что от силы – вот я какая добрая. Возможно, на уровне – прямо сейчас или через 10 минут – да, от силы. Точно могу и через 10 минут. Выдержать собачий взгляд эти 10 минут точно смогу.

А на уровне – что встаю и в принципе иду – от слабости. Собака сильнее) Точнее, не сама собака, а ее физиологические потребности. Я не могу не встать и не выгулять ее.

Дальше смотрим. А почему я иду с собакой гулять, а не дочь? Вроде бы, мы ей собаку покупали)

Вот – и здесь от слабости. Дочь сильнее. Ее нежелание сильнее. Поэтому мне проще самой встать и пойти, чем «мотивировать» дочь. Опять от слабости. Хотя я могу сколько угодно делать вид, что от силы…

А почему вообще собаку купили? Я приняла такое решение – от силы или от слабости?

Делала вид, что «от слабости» – дочь меня уговаривала несколько лет, я долго сопротивлялась, но потом «поддалась» на уговоры, уступила. Кажется, что от слабости. Дочь оказалась сильнее. И я делала вид, что так и есть.

А на самом деле – когда я предполагала, что собаку купим дочери – я была тверда как скала. Потому что понимала, что все равно все заботы лягут на меня. У меня собаки были, я знала, что это такое. Но как только я подумала, что и сама уже хотела бы собаку, как только приняла решение – да, будет У МЕНЯ собака, то тут же дала себя уговорить. Это было мое решение – от силы. Хотя я делала вид, что от слабости.

Так что тренировать осознанность можно начинать на «бытовухе». На шапках и собаках…

А что такое сила? Сила в безразличии (к препятствию, к трудностям): сильному человеку все равно, нести 5 или 10 кирпичей. А слабому – очень даже не все равно.

Таким образом, анализ того, от силы ты действуешь или от слабости – это просто измерение. Это не хорошо, и не плохо. Это просто сравнение – что сильнее. Я или «обстоятельства».

Не обязательно быть всегда сильнее всего на свете. Это и невозможно. И не стоит «париться» на эту тему. Можно выделить как минимум три области:

– где мы точно слабее «обстоятельств»;

– где мы примерно равны с «обстоятельствами», и воз-

можны оба варианта;

– и где мы точно сильнее «обстоятельств».

Понятно, что нас больше всего интересует вторая часть – где мы можем что-то изменить, стать сильнее, и расширить область решений от силы. Т.е. диапазон, где мы можем наращивать свою силу.

Например, от 1 до 100 кирпичей – это диапазон человеческих возможностей. Сейчас мы можем нести максимум 20 кирпичей. Вот эта зона нас и может интересовать в первую очередь. Здесь мы развиваемся. А переживать, что не можем 300 унести – бесполезно.

Важно понимать, что нет ничего «плохого» в том, чтобы быть где-то слабее, и автоматом действовать «от слабости» – физиологических потребностей, например.

Это естественно – человек слабее очень много чего. И лишен выбора. Дышать или не дышать – это решение от слабости. Йоги, конечно, продвинулись в этой области, и много чего умеют делать и не делать, и могут выбирать. Но в целом – мы едим, спим, дышим, общаемся, и много чего еще просто потому, что не можем этого не делать. Это законы природы, или заложенные в нашу природу механизмы.

Если бы не было ничего, что сильнее человека, человек бы вымер. Принял такое решение – перестать дышать. И все.

Да, я слабее много чего в этом мире. И нечего изображать из себя супермена и пуп земли. Когда это понимаешь – это полезно, становишься сразу скромнее. Как человеческое существо в большом едином мире, который не очень понятно как устроен. Скромнее…

Просто не надо себя обманывать. Вот в чем главная сложность. Как в одну, так и в другую сторону.

Особенно сложно увидеть, что наше моральное несовершенство сильнее нас. Когда мы принимаем решение\действуем из-за зависти, лени, гордыни, самонадеянности, гнева и т.д., то это всегда действия от слабости. Но мы себе в этом признаемся не часто. Обманываем себя. Объясняем свои решения другими мотивами, делаем вид, что поступаем от силы. И не развиваемся.

Не мы руководим своими решениями, а наши недостатки руководят нами. Вот здесь – огромный ресурс увеличения нашей внутренней силы. На пути морального совершенствования. На пути постижения искусства говорения себе правды.

Возможно, все это звучит довольно демагогично вот так,

без конкретных примеров…

Надеюсь, что со временем, в процессе глубокого разбора разных ситуаций, мы еще не раз все вместе убедимся, что это не демагогия, а просто работающие механизмы. Внутренняя технология существования человека.

Одна из моих любимых историй очень подходит к теме «сила и слабость», и заканчивается она такой «молитвой»:

– дай мне силы изменить то, что я могу изменить,

– дай мне терпения, чтобы принять то, что я не могу изменить,

– и дай мне мудрость, чтобы отличить одно от другого…

В следующий раз мы поразглядываем… не удивляйтесь… Макаренко. Того самого.

«Случайно» в интернете попался небольшой фрагмент из его произведений с шикарными примерами наказаний и поощрений. Взяла книгу, чтобы найти еще и другие примеры. Когда-то я читала Макаренко, но ничего подобного «не видела». А сейчас наткнулась на целую сокровищницу управленческих принципов. Один из них прямо цитирует один из принципов Сунь-Цзы, древнекитайского полководца.

С этого принципа и начнем следующий выпуск.

И жду нового «волшебства» – Ваших писем о том, как выполнили прошлое задание – **в течение 10 переговоров воздерживайтесь от «сохранения лица» оппонента. Затем в течение 10 переговоров помогите оппоненту «сохранить лицо». Сравните результаты серий.**

Новое задание пока не даю – поработайте еще над «сохранением лица».

Письмо 16. Читали ли коммунары Макаренко произведения Сунь-Цзы?

Сунь-цзы, древнекитайский полководец, автор трактата о военном искусстве, оставил нам (лично мне – через Владимира Тарасова, который этот принцип озвучивает и разъясняет в своих авторских курсах) замечательный принцип – «поощряя и наказывая, не обманывай и не прощай».

Довольно сложная часть этой формулы касается обмана. Когда-нибудь мы обсудим и эту часть.

Но еще сложнее – часть, которая касается прощения. Как же не прощать? Почему руководитель не должен прощать, если наказал?

Вот нежданно-негаданно попался шикарный пример на эту тему у Макаренко, талантливого педагога и руководителя начала прошлого века. Возможно, молодежь сегодня и не слышала о нем.

Он создал колонии для подростков и руководил ими. И там, на опыте, открывал и оттачивал разные управленче-

ские и педагогические принципы. Если мы не будем «циклиться» на идеологии, от которой он не мог быть в то время свободен, то мы найдем у Макаренко просто какие-то бриллиантовые россыпи эффективнейших управленческих принципов.

Ну, давайте уже перейдем к самому эпизоду про «наказывая – не прощай».

Начну чуть раньше, захватив еще пару абзацев. Уж больно хороши. И к руководителю относятся напрямую.

> «…должна быть серьезная система требований к человеку, и только это и сможет привести к тому, что у нас будет развиваться в первую очередь требование к себе. Это самая трудная вещь – требование к себе. Моя же «специальность» – правильное поведение, я-то должен был, во всяком случае, правильно себя вести в первую очередь. С других требовать легко, а от себя – на какую-то резину наталкиваешься, все хочешь себя чем-то извинить. И я очень благодарен моему коммунарскому коллективу им. Горького и им. Дзержинского за то, что в ответ на мои требования к ним они предъявляли требования ко мне.
>
> Например, такой случай. Я наказывал коммунаров, сажал под арест у меня в кабинете. Бывало, посидит полчаса, а я говорю: иди. И думаю, какой я добрый человек, наказал и через полчаса отпустил. Вот

меня теперь будут любить. Вообще благорастворение души. И вдруг на общем собрании говорят: «У нас есть предложение, Антон Семенович имеет право наказывать, поддерживаем, приветствуем это право. Но предлагаем, чтобы он не имел права прощать и отпускать. Что это такое – Антон Семенович накажет, а потом у него доброе сердце, попросили – и он простил. Какое же он имел право прощать? Иногда Антон Семенович с размаху скажет: под арест на десять часов, а потом через час отпускает. Неправильно. Вы раньше, чем наказывать, подумайте, на сколько часов. А то вы скажете десять часов, а потом прощаете. Никуда не годится.»

Постановили на общем собрании: «Начальник имеет право наказывать, но не имеет права прощать». Так, как судья: вынес приговор и через несколько минут сам ничего поделать не может. Приговор вынесен – и все. И я сказал: «Спасибо не за то, что правильно предложение внесли, а спасибо за то, что вы меня воспитываете». Стремление закрыть глаза – простить или не простить – это распущенность собственного поведения, разболтанность собственного решения.

Я учился у коммунаров, как быть требовательным к себе. И каждый может учиться у других людей, но это трудная вещь.»

Сильно, на мой взгляд.

Правда, Макаренко и его воспитанники оказались здесь

чуть-чуть категоричнее, чем могли бы быть. А для этого надо было лишь четко разделить два понятия: прощение и помилование. Это две разные процедуры.

Прощать нельзя. Но помиловать – можно.

Действительно, судья не может сказать: 5 лет строгого режима. А вообще-то, ладно, прощаю. Не может.

Наказание должно быть оглашено – и начато проживаться наказанным. И лишь затем может быть запущена процедура помилования.

Кто-то (сам наказанный, или кто-то за него) вносит прошение о помиловании.

Не судье, заметим. Роль судьи – оценить проступок и вынести приговор. Все.

Рассмотрением просьб о помиловании занимается другая инстанция.

Человеческое общество за тысячи лет существования выработало определенные судебные процедуры. Не потому, что кому-то делать было нечего. А потому, что все ходы должны быть четкими и понятными. Социальная технология должна работать как часы, чтобы решать необходимые задачи.

Даже если руководитель и совмещает все роли в себе (ад-

вокат, прокурор, потерпевший, свидетель, судья и прочее) – то миловать он может только тогда, когда выйдет из роли судьи, а перейдет в роль рассматривающего прошение о помиловании. Это разные роли. Разные!

Один смотрит – наказывать или нет, и как именно. А другой смотрит – можно ли данному наказанному, признавшему свою вину и исправно отбывающему наказание, сократить срок отбывания наказания.

Простить – это значит: не наказать. Тогда получается, что мы обманываем: обещали наказать – а не наказали.

А помиловать – это значит уже наказанному человеку, ЕСЛИ он осознал свою вину и раскаялся – сократить срок наказания.

Можно эту роль делегировать другому человеку. Можно оставить себе.

Но что должно произойти МЕЖДУ вынесением приговора судьей и решением о помиловании уполномоченной на это инстанцией:

а) наказанный признает свою вину,

б) наказанный начал нести наказание.

Это минимум.

Тогда становится более понятно – что такое «наказывая –

не прощай». Если обещал наказать – накажи. Наказание должно быть неминуемым в картинах мира всех подчиненных. Ну или «подчиненных» в кавычках – всех окружающих, не важно. А если надо – то можно помиловать.

Не надо также путать помилование с такой ситуацией: судья ошибся в мере наказания, и изменил его. Т. е. Макаренко в сердцах назначил 10 часов ареста, а потом решил, что он перегнул палку, и правильно было бы назначить 2 часа. Он извиняется за ошибку судьи, за его некомпетентность, и отпускает через 2 часа.

НО это другое. Это и не прощение, и не помилование. Это ошибка в решении судьи. Авторитета точно не добавит судье. (За редким исключением…)

Сразу хочу предупредить ряд других возможных расхождений во взглядах на эту тему.

Есть еще понятие «прощения» в другом измерении, нравстенно-религиозно-эзотерическом, так скажем…

Прощение как категория духовная – это совсем другая тема. Здесь она будет касаться совсем другого пласта ситуаций.

Упрощенно: обиделся на человека – простил человека.

Т.е. это не про действия руководителя, а про его внутреннее состояние.

Действие «наказание – прощение» – это про поступки человека. Чувство «обиделся – простил» – это про личность человека.

Если попробовать объединить эти темы, то получится примерно следующее:

– 1. Руководитель наказывает только действия человека. При этом он продолжает его любить, и никакой обиды внутри не испытывает. И наказывает – для пользы дела и чтобы этот самый человек стал лучше, а не потому что разозлился на него и прочая. Здесь нельзя прощать (т.е. не наказывать тогда, когда должен наказать). Но можно миловать.

– 2. Если руководитель начинает испытывать чувство обиды (и близкие состояния), то это не имеет к наказанию никакого отношения. Т.е. не должно бы иметь. Это уже не про подчиненного ситуация, а про самого руководителя. Вот здесь уместны «прощения» во втором смысле. Но это не действия по отношению к подчиненному (или другому человеку, не подчиненному – не важно), а «действия» по отношению к своему собственному внутреннему состоянию. Здесь прощение – это не отсутствие наказания, а это очищение собственной души. Это – к психотерапевту.) Шутка.

Ну что, попробуйте выполнить по этой теме такое задание.

В течение дня (или если Вы мало контактируете – то 2—3 дней) проследите за тем:

– 1. как вы наказываете других людей (формы наказаний),

– 2. сколько раз вы наказали,

– 3. сколько раз вы простили (не наказали, когда должны были),

– 4. сколько раз вы помиловали (и как именно это происходило),

– 5. появлялось ли внутреннее состояние, которое требовало «лечения» – прощения. Толкало ли это состояние Вас на какие-то действия.

Трудное задание.

Если не получится все сразу – можно брать по одному пункту на 1—2 дня. Мы никуда не спешим.

Если у кого-то появятся интересные наблюдения (хотя бы по некоторым пунктам), которыми Вы готовы будете поделиться – я буду безмерно благодарна. Даже если это произойдет через месяц или через год. Пишите.

В следующий раз – может быть еще Макаренко, может

быть еще Станиславский, а может быть – еще кто-то или что-то…

Письмо 17. Легко ли быть партнерами в бизнесе

Сегодня я не буду утомлять вас своими подробными комментариями.)

Давайте просто насладимся тем уровнем управленческой (и не только) культуры, который (оказывается!) существовал в России в конце 19 века.

Перед Вами – первые деловые переговоры о возможности ведения совместного бизнеса. Бизнес этот – театр. Пока еще потенциальные партнеры – Станиславский и Немирович-Данченко.

Стоит ли удивляться, что при таком подходе к делу бизнес у них получился весьма неплохой. И можно сказать, что существует до сих пор.

Итак – приятного чтения…

«… В июне 1897 года я получил от него записку, приглашавшую меня приехать для переговоров в один из московских ресторанов, называвшийся «Славянским Базаром». Там он пояснил мне цель нашего свидания. Она заключа-

лась в создании нового театра, в который я должен был войти со своей группой любителей, а он – со своей группой выпускаемых в следующем году учеников. К этому ядру нужно было прибавить его прежних учеников, И.М.Москвина и М.Л.Роксанову, и подобрать недостающих артистов из других театров столиц и провинции. Главный же вопрос заключался в том, чтобы выяснить, насколько художественные принципы руководителей будущего дела родственны между собой, насколько каждый из нас способен пойти на взаимные уступки и какие существуют у нас точки соприкосновения.

Мировая конференция народов не обсуждает своих важных государственных вопросов с такой точностью, с какой мы обсуждали тогда основы будущего дела, вопросы чистого искусства, наши художественные идеалы, сценическую этику, технику, организационные планы, проекты будущего репертуара, наши взаимоотношения.

– Вот вам актер А., – экзаменовали мы друг друга. – Считаете вы его талантливым?

– В высокой степени.

– Возьмете вы его к себе в группу?

– Нет.

– Почему?

– Он приспособил себя к карьере, свой талант – к требованиям публики, свой характер – к капризам антрепренера и всего себя – к театральной дешевке. Тот, кто отравлен таким ядом, не может исцелиться.

– А что вы скажете про актрису Б.?

– Хорошая актриса, но не для нашего дела.

– Почему?

– Она не любит искусства, а только себя в искусстве.

– А актриса В.?

– Не годится – неисправимая каботинка.

– А актер Г.?

– На этого советую обратить ваше внимание.

– Почему?

– У него есть идеалы, за которые он борется: он не мирится с существующим. Это человек идеи.

– Я того же мнения и потому, с вашего позволения, заношу его в список кандидатов.

Но вот зашел вопрос о литературе, и я сразу почувствовал превосходство Владимира Ивановича над собой, охотно подчинился его авторитету, записав в протокол заседания, что признаю за моим будущим сотоварищем по театру В.И.Немировичем-Данченко полное право veto во всех вопросах литературного характера.

Зато в области актерской, режиссерской, постановочной я не оказался таким уступчивым. У меня был недостаток. Который, смею думать, мне удалось теперь значительно побороть: раз увлекшись чем-нибудь, я без оглядки, точно в шорах, напролом стремился к заданной цели. В этот момент ни убеждения, ни доводы не действовали на меня. Все это, очевидно, следы детского упрямства. В то время, о котором идет

речь, я был уже довольно опытен в вопросах режиссерского дела. Поэтому Владимиру Ивановичу пришлось согласиться на право моего режиссерского и художественно-постановочного veto. В протокол было записано:

«Литературное veto принадлежит Немировичу-Данченко, художественное – Станиславскому».

В течение последующих лет мы крепко держались этого пункта условия. Стоило одному из нас произнести магическое слово veto, спор на полуслове обрывался без права его возобновления, и вся ответственность падала на того, кто наложил свой запрет.

Конечно, мы очень осторожно пользовались своим ультимативным правом и прибегали к нему только в крайних случаях, когда были вполне уверены в своей правоте. Бывали, разумеется, и ошибки, но зато каждый из нас имел возможность до конца и без помех проводить свои планы в области своей специальности. Другие, менее нас опытные, тем временем смотрели и учились тому, чего раньше не понимали.

В вопросах организации я охотно и легко уступил первенство своему новому товарищу, так как административный талант Владимира Иванович был слишком для меня очевиден. В деловых вопросах театра я ограничивался совещательной ролью, когда мой опыт оказывался нужным.

Финансовый вопрос также обсуждался на заседании в «Славянском Базаре». Было решено в первую очередь вербовать пайщиков из числа директоров Филармонического

общества, среди которых было немало состоятельных лиц, а также и среди членов любительского кружка Общества искусства и литературы. Сам я мог принять в деле очень скромное материальное участие, так как прежние долги от Общества искусства и литературы сильно подорвали мое финансовое положение.

В вопросах общей этики мы сразу сговорились на том, что, прежде чем требовать от актеров выполнения всех законов приличия, обязательных для всех культурных людей, необходимо поставить их в человеческие условия. Вспомните, в каких условиях живут артисты, в особенности в провинции. У них часто нет даже своего угла за кулисами.…

…За неимением своего угла или фойе, которых в описываемое время почти не бывало в театрах, артисту негде приютиться, и потому служители эстетики и красоты принуждены слоняться по грязным кулисам, по холодным коридорам, уборным в ожидании своего выхода на сцену. Беспрерывное курение, холодная закуска, колбаса, селедка, ветчина на разложенных на коленях газетах, сплетня, пошлый флирт, злословие, анекдоты являются естественным следствием нечеловеческих условий, в которые поставлен актер. В этой обстановке служители муз проводят три четверти своей жизни.

Все эти условия мы приняли во внимание и постановили в том знаменитом заседании, что первые деньги, которые нам удастся собрать на ремонт будущего нашего здания, бу-

дут употреблены на то, чтобы обставить закулисную жизнь актеров так, как это необходимо для эстетики и для культурной творческой жизни…

Вот после того, как будет заготовлено приличное помещение, приспособленное для интеллигентной жизни, можно будет предъявлять к актерам соответствующие строгие требования.

Мы говорили тогда и о художественной этике и свои постановления записали в протоколе отдельными фразами и афоризмами. Так, например: «Нет маленьких ролей, есть маленькие артисты».

Или:

«Сегодня – Гамлет, завтра – статист, но и в качестве статиста он должен быть артистом…»

«Поэт, артист, художник, портной, рабочий – служат одной цели, поставленной поэтом в основу пьесы».

«Всякое нарушение творческой жизни театра – преступление».

«Опаздывание, лень, каприз, истерия, дурной характер, незнание роли, необходимость дважды повторять одно и то же – одинаково вредны для дела и должны быть искореняемы».

На этом же заседании было решено, что мы создаем народный театр – приблизительно с теми же задачами и в тех планах, как мечтал Островский. Для популяризации этой идеи решено было выступить с публичными докладами, по-

дать соответственные заявления в Московскую городскую думу и т. п.

…

Первое историческое заседание наше с В.И.Немировичем-Данченко, имевшее решающее значение для будущего нашего театра, началось в два часа дня и окончилось на следующий день утром, в восемь часов. Таким образом, оно длилось без перерыва восемнадцать часов. Зато мы столковались по всем основным вопросам и пришли к заключению, что мы можем работать вместе. До открытия театра, то есть до осени 1898 года, времени осталось еще много, год и четыре месяца. Тем не менее, мы принялись за дело немедленно. Было решено, что в течение предстоящего года Владимир Иванович познакомится с артистами моего кружка, Общества искусства и литературы, а я – с его учениками, намеченными для будущей труппы. И, действительно, ни один школьный спектакль в Филармоническом обществе не проходил без моего присутствия, так же точно, как и ни одна моя постановка не прошла без просмотра и критики Владимира Ивановича. Критикуя и не боясь говорить и выслушивать правду, мы взаимно познавали друг друга, актеров и проч. Попутно обсуждался состав будущей труппы и администрации.»

А Вы как выбираете себе партнеров в бизнесе?
Как обсуждаете принципы совместной работы?

Меня, правда, тянет кое-что прокомментировать. Но не буду.

Думаю, что и так все ясно.

Письмо 18. Этика и бизнес

(Репортаж с Первого Чемпионата России по управленческой борьбе)

6—7 декабря 2008 года состоялся Первый Чемпионат России по управленческой борьбе.

Во-первых, хочу сказать большое спасибо всем тем читателям рассылки, кто подходил ко мне на Чемпионате и говорил теплые слова в ее адрес. Мне это было (есть и будет) очень важно, т.к. пишу, все-таки, для вас – и понимание того, что вам это, действительно, полезно и нужно, мотивирует писать дальше. И делать это еще более ответственно.

Так что – обратная связь востребована, в устном и письменном виде, как с плюсом, так и с любыми другими знаками.

И еще раз спасибо тем, кто присылал письменные отзывы. Не забывайте, пожалуйста, не только читать, но иногда и писать мне —

буквально пару строк.

В общем-то, есть и косвенная обратная связь – это количество подписчиков и отписавшихся. Но она только количе-

ственная, и может под собой иметь разную мотивацию. А качественную обратную связь можно получить только «из уст в уста». Как искусственное дыхание)). Так что, если что-то покажется Вам полным бредом или с чем-то Вы никак не согласны, или по-другому видите и понимаете – напишите. Ваше письмо может стать поводом для более глубокого разговора на какую-то тему. (Кстати, одно письмо лежит на очереди – Леша, я помню о нем, скоро подумаю «вслух» о том, что ты написал).

Кстати, сразу еще раз скажу спасибо и всем тем, кто подходил и благодарил за мои судейские комментарии – это тоже важно и мотивирует.

Я обожаю разглядывать действия игроков в поединках и их комментировать. Особенно в режиме тренинга, т.к. время на комментарии там ограничены только наблюдательностью комментатора и терпением самих игроков.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.