

Руководство по политической борьбе внутри компаний, или Как получить власть



Executive
МЕЖДУНАРОДНОЕ
СООБЩЕСТВО
МЕНЕДЖЕРОВ

Денис Родионов

БЛАГОДАРЮ

*людей, которые сделали для меня очень многое,
помогли мне прийти к самому себе. Это самый ценный подарок в моей жизни.*

Машенька,

спасибо за то, что ты есть в моей жизни.

Илья,

спасибо тебе за пример неукротимой веры в себя. Это круто, чувак!

Евгений,

спасибо тебе за «волшебный пендель», без которого эта книга бы не состоялась.

Саша,

спасибо тебе за ежедневную поддержку, за понимание и за последнюю каплю в прорыве.

Мария и Влад,

*спасибо вам за возможность работать с вами, за те результаты, которые вы смогли сделать, и за
теплые слова поддержки.*

Марк,

спасибо тебе за твою открытость, за вдохновение, которые ты даришь людям, и за веру в людей.



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
Анатомия власти	6
Атрибуты власти	6
Категория власти	6
Признание	7
Охват власти	8
Сила власти	8
Цель	8
Приемы	9
Сценарии	9
Персональные приемы работы с властью	11
Прием	11
Интерес	12
Скрытый интерес	14
Перечень типов скрытых интересов	15
Последовательность шагов при определении скрытого интереса	18
Примеры работы с интересом и скрытым интересом	20
<i>Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер</i>	20
Полезные советы при определении интереса и скрытого интереса	24
Работа с властью в небольших группах	25
Смысловая начинка	25
Действие на скрытый интерес	26
Цель или промежуточный результат	26
Перечень приемов	26
Действие приемов на скрытый интерес	29
Полный цикл работы по повышению признания	31
<i>Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер (продолжение)</i>	31
<i>Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер (подробный разбор приемов)</i>	33
<i>Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер (анализ ошибок)</i>	34
<i>Ситуация 2. Отпуск</i>	35
Конвейерное применение приемов	40
Персональные сценарии при работе с властью	41
<i>Ситуация 3. Дефицит товара</i>	46

Еще два слова об атрибутах власти	53
Борьба за власть и работа с большими группами	55
Борьба за власть	55
Увеличение силы власти через атрибут «Управление ресурсами»	56
Увеличение силы власти через атрибут «Должность»	59
Увеличение силы власти через атрибут «Специализация»	62
<i>Ситуация 4. Директор по развитию</i>	64
Родственные отношения и механизм власти	70
Репутация и соратники	71
Компромат	72
Ошибки при выполнении сценариев	72
Связь механизма власти с существующими теориями мотивации	73
<i>Теория Абрахама Маслоу</i>	73
<i>Теория Дугласа Мак'Грегора</i>	74
<i>Теория Виктора Врума</i>	76
Типология и формула власти	76
Массовые сценарии работы с властью	77
<i>Ситуация 5. Сокращение коммерческого отдела</i>	81
Дополнительные бонусы формулы власти	84



Предисловие

Власть. Это слово несет в себе мощный заряд. Такой, что никому не надо объяснять, что оно означает. Каждый чувствует на себе действие власти. Власть появилась на земле вместе с человеком. Нельзя сказать, что ее кто-то придумал. Она, как дождь, была всегда.

Часто слово «политика» идет рука об руку со словом «власть». Каждый менеджер сталкивался с властью в компаниях. Когда решения принимаются исходя из чьих-то личных интересов. Когда руководящие посты занимают родственники и друзья. Когда оценка Вашей работы больше зависит от лояльности руководству, чем от достижений. Когда один менеджер все решает за пять минут, а второй неделями «тянет резину». Власть — это бесконечный источник, ресурс, который делает жизнь менеджера гораздо проще.

Эта книга содержит описание «технологии» работы с властью — «технологии», которая поможет разрешить политическую ситуацию в свою пользу. Слово «технология» стоит в кавычках, потому что к власти оно относится условно. Ведь это на сто процентов работа с людьми, а люди прогнозируемы, как погода: обещали солнечный день, а на улице пасмурно и дождь. И нельзя дать гарантию, что если делать все по технологии, то результат будет обеспечен. Можно говорить о приближении к 100 %.

«Технология» работы с властью не имеет окраски. Она как каратэ. Его можно применять во благо и бороться с хулиганами, а можно самому стать хулиганом. Решение — за Вами. При определенном желании и упорстве «технология» поможет Вам увеличить свою силу власти. И тогда выбор возможностей будет ограничен только фантазией и желанием. В книге много ценных советов для повседневной работы менеджера. Но основная ценность этой книги в том, что она дарит Вам не рыбу, а удочку.

Я с удовольствием отвечу на Ваши вопросы по содержанию книги.

Адрес моей электронной почты: denislan@mail.ru

Блог: <http://shemotehnik.livejournal.com>

<http://www.bolshe-vlasti.ru>

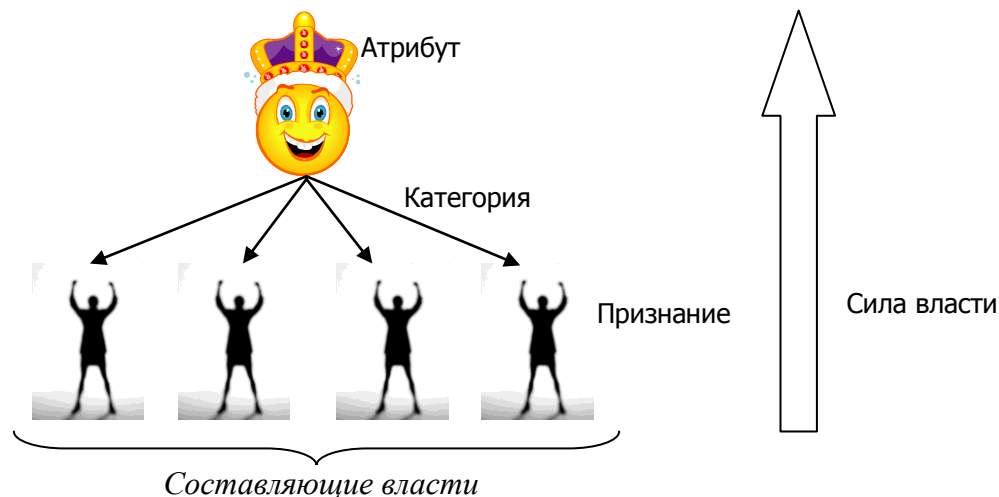
Удачи!

Денис Родионов



Анатомия власти

Власть для менеджера это прежде всего ресурс, такой же, как и деньги. Это то, чем мы можем оперировать. Но власть — это еще и система отношений. Нас интересует простой вопрос: на какую кнопку и когда следует нажать, чтобы все получилось так, как нам нужно? Как только любая категория становится для нас чем-то абстрактным и непонятным, мы не можем оперировать ею в бизнесе. Когда-то давно я пытался научиться играть на гитаре. Опытный гитарист сказал: «Понимаешь, это надо чувствовать. Ну что толку, если я покажу тебе, где зажимать струну и как по струнам бить?!» Категория «Чувства» была для меня необъяснима и пользы не принесла. А потом я нашел табулатуры, где написано, «куда нажимать». Это было понятно и доступно. Так и здесь: забудем на время, что власть это система отношений, отношения это человеческий фактор, а человеческий фактор при работе с людьми — это «ежик в тумане». Поступим проще. Как в детстве, разберем эту «игрушку» (власть) на запчасти и проверим, из чего она сделана!



Власть тоже состоит из набора «запчастей».

Атрибуты власти. Это некие знаки (материальные или нематериальные), которые группа людей признает как свидетельство наличия власти у данного человека или группы. Например: самые длинные перья у вождя индейцев, милицмейская форма, название должности в компании. Атрибуты могут передаваться. Простейший вариант передачи атрибута — получить право поставить на своей визитке надпись: «Генеральный директор». Атрибуты сами по себе не содержат власти. Они, скорее, объявляют о ней другим. Можно носить с собой визитку генерального директора, но рано или поздно придется показать власть в действии.

Категория власти — это сфера деятельности (область жизни), в которой данный человек имеет превосходство над другими людьми. А другие люди признают это превосходство. Здесь неважно, насколько люди признают превосходство, важен факт: да или

нет. Вы можете не любить своего начальника на работе и считать его недалеким человеком, но вы признаёте тот факт, что в течение рабочего дня он ваш руководитель, и выполняете его поручения.

Примеры категорий:

- Государственная власть. Мы в целом почитаем закон — правда, не все и не всегда, — подчиняемся требованиям милиции и чиновников.
- Профессиональная власть. Мы слушаемся юристов, врачей, автомехаников и других профессионально подготовленных людей. Слушаемся потому, что признаем их превосходство в категории «Профессионализм».
- Власть СМИ. Мы верим одним источникам и не верим другим. Сюда же относится доверие к словам известных людей.
- Власть в бизнесе. Это всем нам привычные начальники-подчиненные. С этим мы знакомы давно.
- Личные отношения. Дружба, любовь, родственные связи.

Категория, которую мы будем разбирать, это власть в бизнесе. Именно в ней содержится ресурс, который поможет нам выигрывать «политические сражения» в компании. Власть не существует вне категории. На работе Вы признаете власть руководителя в категории «Власть в бизнесе», а вне работы Ваш руководитель признает Вашу власть в категории «Профессиональная власть», потому что Вы — эксперт по дрессировке собак.

Признание — это степень подчинения одного человека другому, тому, кто обладает властью. Признание, как и власть, составное понятие, и в следующей главе мы подробно разберем, из чего оно состоит и как его построить. Определить степень признания можно по двум показателям:

- отношение числа поставленных Вашему подчиненному задач к числу выполненных задач.
- сопротивление при постановке задач.

Выполненные задания — это аналог измерения температуры в «среднем по больнице». По ним можно быстро, хотя и с некоторой погрешностью, определить степень признания. Сопротивление — более точный инструмент, и это — обратная сторона признания. Если человек, которому Вы даете задание, постоянно пытается его оспорить, уклониться от его выполнения или вообще вступает с Вами в спор — значит, признания нет. Признание — величина качественная, и условно в ней можно выделить три градации — отсутствует (слабое), среднее, или высокая степень признания. Хорошая новость в том, что каждый из нас может определить степень признания «на глаз». Спорят по любому поводу — признания нет. Смотрят Вам в рот и исполняют приказы беспрекословно — высокая степень признания. Все остальное — средний уровень. Нам для работы с властью такого измерения вполне достаточно. Хотя, конечно, можно сделать это измерение более точным и замерять уровень признания с помощью анкет. Пример: проведение исследований о степени доверия граждан президенту. Для нас это излишне, потому что Ваше ощущение весит

больше, чем точное измерение, и Вам в итоге с ним работать. На работе с признанием строятся все персональные приемы политической борьбы.

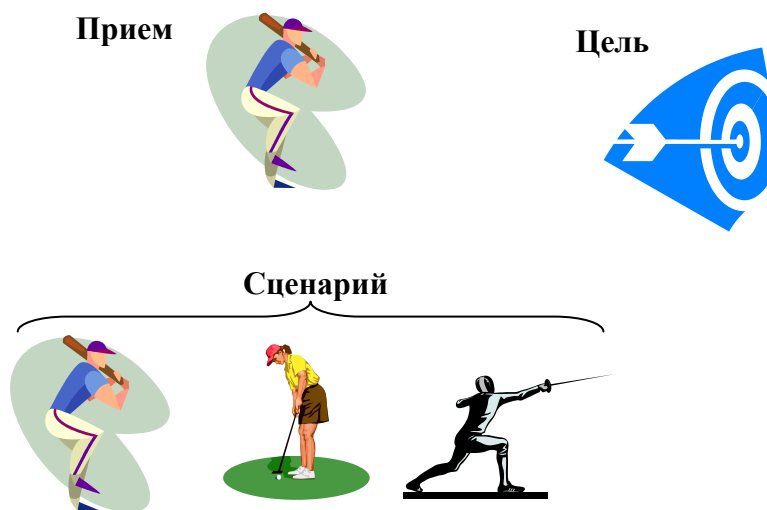
Охват власти показывает, насколько много людей признают наличие данной категории — власти человека. Это числовой показатель. Здесь все просто: чем больше людей считают Вас главным по категории, тем больше у Вас власти. На работе с охватом строятся массовые приемы (сценарии) политической борьбы.

Сила власти. Это Ваш итоговый вес, который еще называют влиянием.

$$\text{Сила власти по категории} = \text{Признание} \times \text{Охват} + \text{Атрибуты}$$

Сила власти величина качественная, потому что произведение качественного показателя признания на количественный охват в итоге даст нам качественную величину. Ее, как и признание, хорошо видно «невооруженным глазом». Например, сравнивая двух топ-менеджеров, можно на основе личных ощущений быстро оценить, кто из них более влиятелен. Чаще всего эти ощущения верны. Более точно мы можем определить силу власти, оценивая признание и количество человек, которые признают власть.

Отлично! «Игрушку» под названием «Власть» мы с Вами разобрали. Теперь возникает законный вопрос, как это работает и какую пользу Вы как менеджер получите? При работе с властью нам доступны следующие инструменты:



Цель это наш желаемый результат. Например, занять должность руководителя подразделения или избежать сокращения на службе, чтобы проработать на своем месте еще семь месяцев. Нам неважно, будет ли цель четко структурирована или описана. Достаточно знать, как я определяю, что достиг ее. Важно, чтобы в своей цели Вы были честны по отношению к самому себе. Основная причина неудачи в приемах работы с властью заключается в ложной цели. Часто мы себя обманываем, например, так: «ОК, классные приемы, надо бы проверить, как это реально работает. Допустим, хочу быть начальником». Выполняем приемы, ничего не работает, и я до сих пор не начальник. В чем дело? Дело в том, что для выполнения приемов Вам нужно определенное количество «калорий» (энергии, «хотелок», мотивации). Как бы это ни называлось, общая идея в том, что для выполнения приемов нужно «топливо», а его создает наше желание, которое мы конвертировали в цель.

Если искреннего желания нет (ибо цель ложная), то и топлива нет. Поэтому приемы не дают результата. Представьте себе боксера, который не очень-то и хотел выступать на соревнованиях: стоит на ринге, нехотя отбивается, думает о чем-то своем, а потом удивляется, что лицо в синяках. Вторым важным аспектом наличия цели является подборка приемов. Когда есть цель, то и приемы подобрать намного проще. У других людей также есть свои цели, и чтобы не путаться в терминах, мы будем называть словом «цель» то, что нужно нам, а словом «интерес» — цель другого человека.

Приемы — это набор действий по аналогии с физкультурой. Например, отжимание от пола: принять упор лежа, согнуть руки, выпрямить руки. Приемы работы с властью строятся на проработке каждой «запчасти» — атрибуты, признание, охват по выбранной категории. Дальше будем считать, что все приемы строятся в рамках категории «власть в бизнесе», если не будет специальных оговорок. Результат приема — добиться от человека выполнения заданных действий. Например, прием «Давление»: менеджер ставит сотруднику задачу подготовить отчет сегодня к вечеру. Сотрудник считает отчет «бюрократией» и ссылается на свою загруженность, чтобы не делать его. Менеджер оказывает давление: «Если ты сегодня не сделаешь мне отчет, мне нечего будет сказать на планерке с директорами. И что я, потвоему, отвечу: Извините, у меня Василий так загружен, что не может сделать отчет, давай подождем, пока его величество Василий освободится и снизойдет до составления отчета? Короче, мне отчет нужен к 17⁰⁰, или можешь искать другую работу!». Знакомая ситуация? Думаю, да. Каждый хотя бы раз бывал в такой ситуации с одной или другой стороны. Здесь целью менеджера было не потерять силу власти, или, как обычно говорят, «сохранить лицо», атрибут, место в иерархии компании (должность). Прием — «Давление», охват — один человек.

Таким образом, становится понятно, что каждый прием добавляет или уменьшает силу власти. А определяется это достижением результата. Добился менеджер своего — сила власти увеличилась, «промазал» — уменьшилась. Можно вспомнить типичную картинку «начальника-монстра», который постоянно орет, сыплет угрозами, заставляя людей работать. Образ для нас негативный, но мы боимся его и слушаемся. Стараемся избежать наказания и выполняем работу так, чтобы не навлекать его гнев. Поэтому сила власти у такого менеджера велика. Другой пример с руководителем мягким, добрым и душевным человеком, с которым легко, как с другом. Правда, и добиться результата от него трудно. Сила власти у него маленькая.

С помощью приемов можно увеличить или уменьшить силу власти. Власть в итоге дает нам возможность достигать цели быстрее, чем при ее отсутствии. Выбор приемов зависит от цели (желаемого результата). Если желаемым результатом является занять более высокую должность, появляется промежуточная цель — «освободить» для себя место, а значит — выбор приемов можно строить вокруг задач: уменьшить силу власти конкурента и увеличить свою.

Сценарии — это набор приемов, выстраивающихся в логическую цепочку. На примере с физкультурой: отжимание это прием, а вся утренняя зарядка, состоящая из десяти упражнений — сценарий. В практике мы всегда действуем сценариями. По аналогии с боксом — нельзя одним приемом выиграть бой, хотя такое тоже случается, но можно выиграть, проведя серию приемов, используя тактику выбора приемов: допустим, бить все время в одно место, а затем неожиданно ударить в другое. Прием всегда персональный, поскольку проводим мы его с конкретным человеком. Сценарий может быть персональным или массовым.

Персональный сценарий — это набор приемов, которые всегда проводятся с конкретными людьми. Например, Вы — новый руководитель отдела и Вам нужно укрепить свой авторитет (увеличить силу власти) среди сотрудников. Вы проводите серию приемов,

воздействуя при этом на каждого сотрудника. Персональный прием всегда означает ваше прямое действие, направленное на человека, например, речь, поступок, который этот человек видел и отреагировал на него. Когда же Ваше воздействие становится опосредованным, т. е. проводится через других людей, то это массовый сценарий. Например, Вы как новый руководитель произнесли вступительную речь. Затем Вашу речь люди подробно обсудили в «курилке» с коллегами из других отделов, и у них, возможно, изменилось «признание» по отношению к Вам. Это опосредованное влияние. Вас в курилке нет, а Ваши слова работают без вас.

Конечно, Вы заметили, что появился нюанс. Ведь люди могут Вас обсуждать и просто так, или строить против Вас заговор. И вообще вести себя так, как им нравится, даже если Вы никаких приемов не проводили. Именно поэтому нам нужен сценарий, который гарантирует достижение цели (желаемого результата). Нам не нужно контролировать каждый «чих». Достаточно иметь цель, заготовить сценарий и постепенно его выполнять, сравнивая желаемый результат с тем, что получается.

Да, но как тогда быть, если цель есть, сценарий правильный есть, а результат не достигнут? Хорошая новость состоит в том, что Вы ошиблись при выполнении приемов. Это как катание на лыжах — вроде все правильно сделал, палками оттолкнулся, ногу вперед выставил, а все равно упал, потому что была ошибка в технике. Вся прелесть приемов как раз и состоит в том, что они всегда дают почти стопроцентный результат. Почему «почти» мы разберем с Вами позже. Новость менее хорошая состоит в том, что, если Вы не достигаете результата, это значит, за похожий результат борется более опытный менеджер, и у Вас есть отличная возможность усовершенствовать свою технику приемов.

Итак, наша с вами игрушка «Власть» состоит из:

- атрибутов — знаков, которые показывают наличие власти другим;
- признания — показателя лояльности (того, насколько охотно Вас слушаются), от «уйди, противный» до «люблю всем сердцем», плюс — среднее, не попавшее в другие крайности;
- охвата — сколько человек Вам преданы;
- $\text{Сила власти} = \text{Признание} \times \text{Охват} + \text{Атрибуты}$.

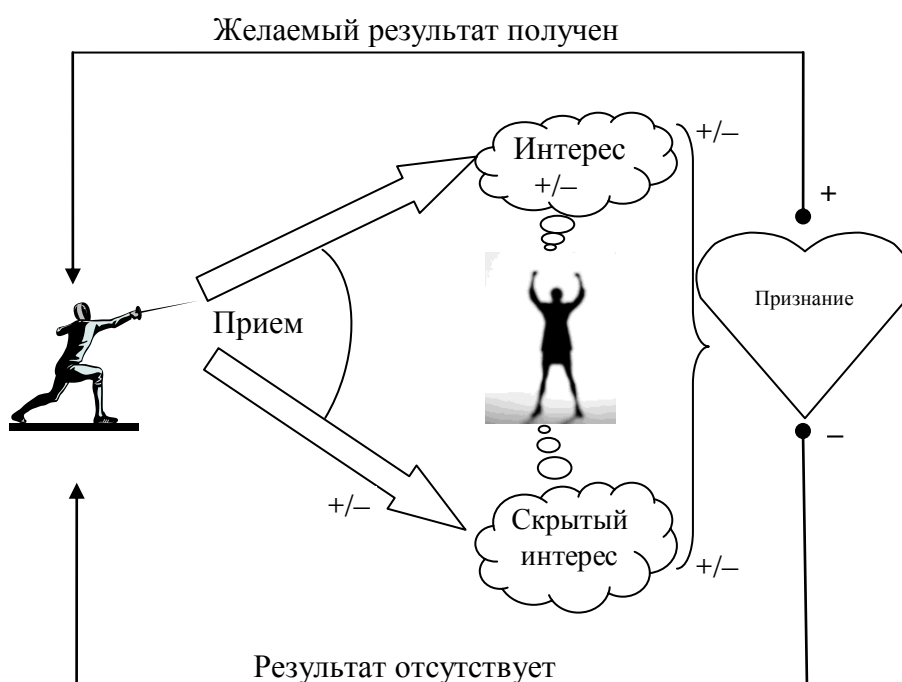
Работать с властью мы можем с помощью:

- цели — ответа на вопрос, зачем нам работать с властью, и направления при выборе приемов;
- приемов — действий с другими людьми, имеющих целью получение от них желаемого поведения («Всем работать, а то всех уволю!»);
- сценариев — набора приемов, которые приводят нас к достижению цели.



Персональные приемы работы с властью

Приемы работы с властью опираются на признание. Чтобы детально разобраться в том, что такое признание, как оно связано с приемами и на какие кнопки нажимать для получения результата, разберем это понятие на еще более мелкие части, а затем посмотрим, как все это работает в жизни и как это применить для достижения желаемого результата.



Как мы уже выяснили, **прием** — это набор действий, который проводится с человеком и вызывает ответные действия, нужные нам для получения результата. Признание увеличивается, если мы добились результата, причем неважно, каким путем, и уменьшается, если не добились. Динамика изменений признания похожа весы. Когда мы добились от человека результата, то у него признание к нам увеличилось (положили гирьку на чашу весов).

Известный нам метод кнута и пряника — это приемы давления и стимулирования. Давление обычно выглядит как угроза негативных последствий для человека, если он не совершит нужные нам действия. Стимулирование ровно наоборот предоставит человеку определенные блага за то, что он выполнит нужные нам действия. Это наиболее простые приемы, и они являются базовыми. Есть много вариантов «давления» или «пряника», и часть из них мы изучим. Само проведение приемов выглядит чем-то простым, обыденным. Сказали человеку нужные слова или повели себя с ним нужным образом — и получили результат. Но признание растет только в том случае, когда, независимо от приема («кнут» или «пряник»), результат достигнут.

Правда, мы знаем, что один человек испугался «кнута» и резко побежал работать, а второй «дал сдачи», да так, что страшно подходить теперь о чем-то просить, и мы потеряли часть его признания. Почему? Ответ на этот вопрос нам дадут две новые «запчасти»: интерес и скрытый интерес.

Интерес — это желаемый результат другого человека. Как мы договорились считать ранее, наш желаемый результат — это цель, а чужой желаемый результат — это интерес. Интерес зависит от контекста, т. е. фактически от того, что происходит вокруг, на какую тему идет разговор, какие дела и задачи решаются.

Например, на совещании собрались сотрудники отдела маркетинга обсудить план мероприятий на следующий год. Каждый излагает свои идеи, разгорается спор, прошло уже три часа, все устали, а воз и ныне там. У каждого из собравшихся на совещании есть свой интерес. У кого-то он в том, чтобы высказаться и показать всем свое знание предмета, другой хочет, чтобы бюджет не превышал лимита, третий фонтанирует идеями и хочет организовать самую качественную рекламную кампанию в мире.

Другой пример. Руководитель ставит Вам задание разобраться, почему на складе кончились кирпичи, ведь вчера они там были. Его интерес — дать ответ вышестоящему руководителю, от которого он пятнадцать минут назад получил «взбучку». Интерес дает нам возможность подобрать «смысловую начинку» для приема, т. е. понять, о чем нужно говорить или что делать. Например, если у человека есть интерес уйти домой пораньше, а мы ему говорим о целях компании на ближайшие три года и о том, какое стратегически важное и нужное задание ему поручено, то, мягко говоря, ему сейчас сильно не до «космических кораблей, покоряющих просторы нашей галактики». Домой хочется. Значит, говорить нужно о возможности побыстрее уйти домой!

Выявить интерес можно вопросами: «Зачем Вам это надо?», «С какой целью Вы это делаете?», «Что Вы хотите получить?» или «Что Вам нужно?». Интерес обычно лежит на поверхности. Даже если Ваш собеседник его явно не проявляет, рано или поздно Вы об этом догадаетесь. Обычно интереса не скрывают и прямо отвечают на вопрос «Зачем?». Другое дело, что не все и не всегда этот вопрос задают. Бывает, мы вступаем в жаркую дискуссию, рубимся за правду, пытаемся найти вселенскую истину — только забыли друг у друга спросить: «Зачем тебе это надо?». Интерес и цель могут быть сходны, различны или инертны по отношению друг к другу. Напомню, что цель — это наше, интерес — чужое. Когда интерес и цель сходны, то для достижения цели нам понадобятся «малозатратные» приемы. Например, достаточно просто попросить человека: «Узнай, куда делись кирпичи» и через пятнадцать минут получить ответ: «Их перевезли на объект Водопродчиков, 15, по распоряжению главного инженера». Просто попросить — это тоже прием.

Интерес — штука контекстно-зависимая. И на нее влияет горизонт планирования. Интерес может быть короткий, человек его удовлетворяет в течение дня, может быть долгий, например, на пару лет. Для нас не так важен срок его действия, сколько пересечение с целью. Когда интерес и цель различны, то мы всегда получаем сопротивление со стороны человека, и тогда нам придется привлекать более мощные приемы для достижения желаемого результата.

Пример. Знакомое нам «Давление».

- *Узнай, куда делись кирпичи.*
- *Мне некогда, я сейчас отчет для завода по сверкам поставок готовлю.*
- *Хорошо, отложи свой отчет и срочно узнай, куда увезли кирпич.*
- *Я же сказал, что занят, мне что — разорваться?*
- *Так, короче, меня не волнует, жду через 15 минут информации по кирпичу, или ищи себе новую работу! Занят он, понимаешь, ты вообще забыл, кто тут начальник!*

Интерес и цель могут быть инертны — такое бывает, когда они не пересекаются.

— *Узнай, куда делись кирпичи.*

— *Хорошо.*

— *Ну что, ты узнал?*

— *Звонил на склад, а там занято.*

— *Узнал?*

— *Нет, еще не перезванивал.*

— *Звони сейчас!*

— *Ну что, узнал?*

— *Да, на складе сказали, что по документу № 35 003 отгрузили, сейчас в программе посмотрю, на чью фамилию отгрузка заведена.*

— *Узнал?*

— *Да там что-то непонятное с программой, то ли зависла, то ли документа такого нет.*

— *А ты что-то сделал с этим?*

— *Ну, я завтра поищу, если не найду, тогда к программистам пойду выяснять.*

И так три дня подряд. Вроде бы человек не отказывается выполнить Ваше задание, но такое ощущение, что ему абсолютно все равно, когда и как он его выполнит. Это обычно самая частая комбинация интереса и цели, когда они инертны. В таком случае их можно совместить. Для этого нужно выявить интерес человека по отношению к данному заданию или вообще его текущей работе и выполнить прием. Например, он хочет заниматься аналитической работой, анализировать информацию, рисовать графики, делать выводы и сложные расчеты, а его заставляют, как «мальчика на побегушках», кирпичи искать. Вариант совмещения выглядел бы так:

— *Слушай, я бы хотел, чтобы мы стали собирать базу данных по вариантам недогрузок строительных объектов и раз в месяц делали аналитический отчет. А для этого надо начать регистрировать факты недогрузок и выяснять причины. Давай пока этим займешься ты, а потом, когда в базе накопится много случаев, ты будешь заниматься анализом, а я найму другого человека, который будет разбираться с каждым недогрузом.*

— *Хорошо, давай. Сейчас выясню, куда ушел кирпич.*

Пока опустим продолжение истории, нам важен сам факт совмещения интереса и цели. Здесь, понимая, что человеку хочется заниматься анализом, мы предложили ему возможность это сделать в обмен на «потерпи сейчас». Это также знакомый нам «пряник» в одном из вариантов исполнения. А с помощью интереса мы поняли, какой «начинкой» наполнить прием (пряник). Или же как мы можем совместить интерес и цель.

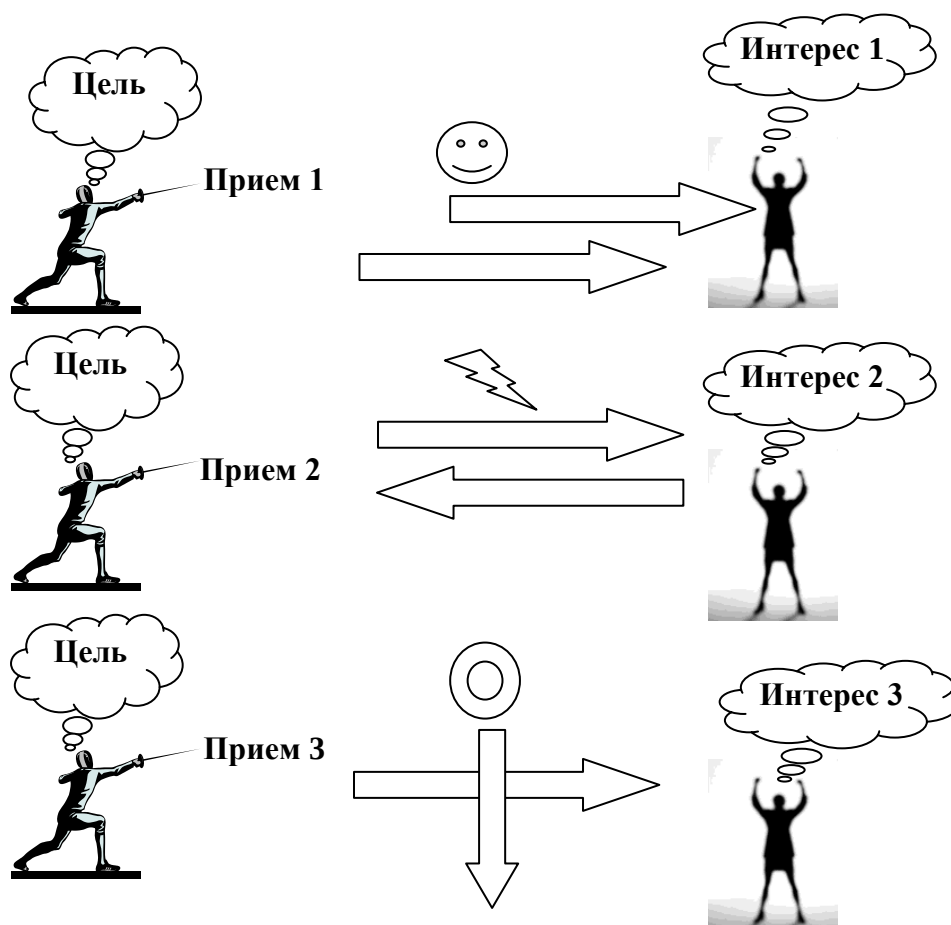
Хорошая новость состоит в том, что у людей ограниченный диапазон интересов по отношению к работе. Если мы немного понаблюдаем за людьми, то увидим, что интересы периодически повторяются в похожих ситуациях. Интерес, как мы помним, лежит на поверхности, и обычно его не скрывают. Но есть случаи, когда человек «прячет» интерес или не готов Вам открыть его по каким-то причинам. И тогда на вопрос «зачем» мы не получаем четкого ответа. В дальнейшем мы разберем, что с этим делать.

В итоге, для того чтобы достичь цели, необходимо с помощью приема увеличить признание, а для этого:

- Нужно выявить интерес. Его мы выявляем вопросами: «Зачем Вам это надо?», «С какой целью Вы это делаете?», «Что Вы хотите получить в итоге?», «Что Вы хотите сейчас?», или «Что Вам нужно?».
- В зависимости от интереса мы подбираем смысловую «начинку» приема.

- Выполняем прием.

Знание интереса, как выстрел с прицелом, увеличивает шанс попадания во много раз в сравнении с пальбой наугад.



Скрытый интерес. Как быть в случае, когда интерес определили, а прием все равно не получился? Здесь нам поможет вторая «запчасть» — скрытый интерес. Это такой же интерес, только не афишируемый. Причем настолько, что сам человек порой не осознаёт, что им движет. Например, «начальник-монстр», который постоянно кричит на подчиненных, пугает и держит всех в страхе. У него есть интерес добиться выполнения задач, но он делает это таким малоприятным образом. За эту часть поведения отвечает скрытый интерес. «Монстр» боится потерять свою власть и поэтому защищает ее таким способом, но сам не отдает себе отчета в том, как это выглядит со стороны. Интерес — это вещь контекстно-зависимая от рабочей ситуации. Скрытый интерес не зависит от рабочей ситуации, а зависит от личности человека, от того, какой путь на текущий момент прошла эта личность, от воспитания, окружения человека. Свои истоки скрытые интересы берут от базовых потребностей человека. О связи с теориями мотивации мы поговорим чуть позже. Сейчас наша задача — научиться это использовать.

Скрытая цель меняется редко, в среднем — раз в три-пять лет. Поменять человеку мы ее не можем, остается лишь принимать ее во внимание и подбирать приемы с учетом этой «запчасти». Опыт показывает, что любой человек может определить ее на глаз. Скрытой она называется потому, что ее нельзя выявить с помощью вопроса, например, спросить «начальника-монстра»: «А ты чего кричишь?». Зато ее можно вычислить с помощью наблюдения. Поскольку наша задача — достигнуть цели, а не исправить человека, то нам подойдет «округленная» (типизированная) оценка скрытого интереса.

«Округленная» оценка избавит нас от необходимости заниматься психоанализом. Достаточно будет определить тип скрытого интереса. Скрытый интерес есть у человека всегда, пока он жив, и поскольку интерес этот относительно постоянен, то проявляется в поведении человека одинаковым образом даже в разных ситуациях. Это нам на руку, потому что упрощает процесс его выявления. Человек приобретает навыки, его речь и поведение меняются, но тем не менее скрытый интерес все равно остается.

Определение скрытого интереса можно выполнить следующими способами:

- **Прямой перебор.** Мы последовательно примеряем типы скрытых целей на поведение человека и путем сравнения признаков выбираем все подходящие типы.
- **Обратный перебор.** Отбрасываем все типы, у которых хотя бы один признак не совпадает.
- **Эталонный подбор.** Сравниваем человека с другим, в отношении которого мы уже определили скрытый интерес.
- **Разведка боем.** Здесь мы вступаем с человеком в контакт и по ходу дела пытаемся определить его скрытый интерес. Если сразу не получилось, у нас в любом случае появляется информация для дальнейшего анализа.

Еще раз напомним, что типизация не раскрывает все нюансы человеческого поведения. Но нам этого вполне достаточно для выбора подходящего приема и достижения цели. Скрытый интерес может совпадать с целью, входить с нею в противоречие или быть инертным по отношению к ней.

Перечень типов скрытых интересов.

Скрытый интерес	Типичное поведение	Признаки
Власть при наличии (ВЕ)	Определяется особой озабоченностью в вопросе сохранения власти. Обычно такой человек ведет себя как самый главный и важный. Не любит возражений. Решения принимает самостоятельно, не прислушивается к другим мнениям. При столкновении с угрозой потери власти («лица» перед другими людьми) ведет себя как «монстр». Склонен к проявлению агрессии. Его можно сравнить с диктатором. Любимый способ постановки задач — «насилие». Это выглядит обычно как: «Сделайте это немедленно, и меня не волнует как и что». Девиз — «Я так решил, и меня не интересует ваше мнение».	Подавление других, признание лишь своего мнения, насилие.
Власть при недостатке (ВН)	Человек считает, что не обладает реальной властью независимо от ее фактического наличия, и постоянно пытается всем показать, что он тут главный. Но поскольку он убежден, что власти у него нет, то больше похож на «мелкого пакостника». Избегает принятия решений, но очень обижается, когда решения принимаются без него. Обычно другие люди о нем говорят, что он как «пятое колесо» у телеги, но без него нельзя,	Раздувает проблемы, обижается на попытки исключить его из процесса принятия

	потому что обидится и будет мстить. Свою мнимую властность проявляет тем, что раздувает проблемы до большого масштаба и в итоге как бы сам их решает, показывая всем, что без него никак нельзя. Девиз — «Ничего не подпишу, пока со мной не согласуете».	решений, требует признания своей власти.
Деньги свои (ДЕ)	Люди, которых окружающие обычно считают самыми объективными и адекватными. Если такой человек занимает руководящий пост, то про него обычно говорят: нормальный начальник, умный, рассудительный, всегда выслушает, поймет и даст ценный совет. Эти люди ориентированы на результат, что и проявляется в разговоре, поведении. Что бы вокруг ни происходило, в конечном счете они все равно все сводят к вопросу: что в итоге? Какой результат?	Фиксирует конечный результат, принимает решение по фактам.
Деньги чужие (ДН)	Люди с этим скрытым интересом похожи на «плохого чиновника», который ничего не делает, но при этом занимает должность. Обычно они ведут себя «мутно». Публично они высказываются за проведение любых изменений, бодро голосуют за нововведения и на словах всячески их поддерживают. Но как только доходит до дела, то их и «след простыл». Так проявляется их страх брать на себя ответственность. Нет, конечно, они работают и что-то делают. Но когда вопрос касается ответственности, они всячески ее с себя скидывают под любым удобным предлогом. Часто они ссылаются на других людей, чтобы «распылить» ответственность с себя. При этом стремятся быть ближе к ресурсам, чтобы было что положить в карман. Конечно, люди с остальными типами скрытых интересов также могут брать взятки. Это не является признаком скрытой цели. Поведение такого человека похоже на «черный ящик». Кажется понятным, за что они отвечают, но при любых попытках разобраться становится ничего не понятно.	Проявляет заинтересованность в делах, но «распыляет» ответственность, ищет недостатки в работе других, чтобы оправдать себя.
Профессиональный рост (ПЕ)	Человек, стремящийся к профессиональному развитию. Причем это обязательно проявляется в поведении, а не только на словах. Любые задачи, в которых есть что-то новое и интересное, его увлекают, а скучные рутинные — угнетают. Он часто любое, даже самое простое дело выполняет каким-то «хитрым способом», который для него кажется интересным и дающим что-то новое. Постоянно предлагает новые идеи, пытается что-то улучшить и добиться «мира во всем мире», что просто является средством повышения опыта.	Возможность получения новых знаний перевешивает здравый смысл, изобретает «велосипед».
Карьерное продвижение (ПН)	Этот тип скрытого интереса похож на ВЕ, с той разницей, что здесь проявляется озабоченность в сохранении статуса. Для человека важно иметь атрибуты власти, а не саму власть, важно, как называется его должность, на каком уровне иерархии он находится. Постоянно требует к себе уважения сквозь призму своего статуса. Например, в разговоре постоянно напоминает, что он занимает такой-то пост или что	Озабочен сохранением атрибутов власти, требует к своим атрибутам («погонам») внимания.

	он — очень уважаемый человек. Люди, которых называют карьеристами, не всегда имеют скрытый интерес ПН. Это, скорее, некоторый собирательный образ. Человек с этим скрытым интересом может и не стремиться к карьерному росту, а сосредоточиться на защите и постоянном подчеркивании текущего статуса.	
Признание как специалиста (ПСЕ)	Человек ищет подтверждения своих профессиональных достижений. Причем признание для него важнее самого факта достижения. Он охотно рассказывает всем о том, как и что он сделал, чего добился, ожидая при этом похвал от окружающих. Можно сказать, что каждому человеку приятно, когда его хвалят, но не у каждого это становится скрытым интересом. Повторяющиеся элементы поведения здесь заключаются в поиске признания любыми способами.	Ищет подтверждения извне своих профессиональных успехов, уделяет внимание своим достижениям.
Самоутверждение (ПСН)	Человек стремится к тому, чтобы доказать остальным свою значимость и незаменимость. Очень болезненно реагирует на критику. Свою значимость пытается доказать независимо от реальных достижений, наличия власти или статуса (атрибутов). Считает, что без него «земля не будет крутиться». Позиционирует себя как незаменимый человек, независимо от своей реальной ценности. Постоянно пытается взять всю ответственность на себя.	Ищет подтверждение своей незаменимости, не принимает критики.
Избегание ответственности (ОЕ)	Человек всячески стремится избегать любой ответственности, связанной с выполнением работ. Саму работу он при этом делает, но не хочет за это отвечать. Поэтому всегда старается максимально защититься от ответственности ссылками на других людей, нормативными документами, согласно которым он выполняет работу. Девиз — «Я свою работу сделал, остальное — не ко мне».	Делает только от и до, избегает ответственности.
Принятие безответственности (ОН)	Человек принял позицию жертвы и верит в то, что он в любом случае будет крайним. Поэтому равнодушно относится к происходящему. Он согласен на все, потому что ему это «все» не интересно. Такое состояние может быть временным: например, человека обиделся и сказал: «Да делайте, как хотите, а я пошел!». Это не является индикатором типа скрытого интереса. Такое поведение должно проявляться постоянно. Поведение человека похоже на флюгер. Куда ветер — туда и он. Девиз — «Делайте как вам угодно».	Соглашается со всем, не реагирует на возможные негативные последствия для себя.

При совпадении скрытого интереса и цели желаемый результат будет Вами достигнут без лишних движений, как говорится — само собой все срастется. Когда цель и скрытый интерес противоречат друг другу, то тут придется «попотеть». Чтобы добиться нужного поведения от человека и достичь желаемого результата, нужно подбирать прием. Прием может стимулировать скрытый интерес или, наоборот, «подлить масла в огонь». Выбор зависит от желаемого результата и нашей личной готовности выполнить прием («Не слабо

ли будет такое сделать?!»)). Если цель и скрытый интерес интерны по отношению друг к другу, то здесь мы выполняем прием так, чтобы в итоге их совместить. По аналогии с совмещением интереса и цели.

Да, согласен, на первый взгляд — это выглядит немного сложным. Вот так понять сходу, в какой тип попадает человек, может и не получиться. Правда, это и не главное. Практика показывает, что за три-пять дней интенсивных тренировок формируется устойчивый навык определения скрытого интереса «на лету». И даже если тренироваться не интенсивно, а не спеша, «лежа в гамаке», на это уходит не более месяца. Но даже если вы ошиблись при определении скрытого интереса, то все равно его доопределите позже, в процессе работы.

В практике редко встречается один скрытый интерес. Обычно они «ходят парами» — ведущий скрытый интерес и дополнительный. Ведущий — это тот, который задает основной тон поведения, а дополнительный добавляет привкус. Конечно, интересов у человека гораздо больше, но, опять же, с точки зрения достижения желаемого результата остальные скрытые интересы не приносят существенной пользы. Определить, какой скрытый интерес ведущий, а какой — дополнительный, можно также «на глаз». Главное при определении скрытого интереса — не «застрять» на нем, пытаюсь точно определить его до того, как выполним прием. Разведка боем всегда поправит наши ошибки в расчетах.

Процесс выявления скрытого интереса заключается в том, чтобы найти в поведении человека повторяющиеся признаки, совпадающие с таблицей. При поиске мы опираемся как на собственные ощущения, так и на сравнение признаков. Ключевым моментом является повторяющийся признак. Нам нужно увидеть не разовый выброс, а именно повторяющуюся последовательность. Например, встал человек не с той ноги, и мы подумали, что у него скрытый интерес ВЕ. А он просто «не в духе». Нас также могут сбивать с толку навыки, которые человек приобретает. Например, менеджер все планирует, постоянно спрашивает результат, и мы думаем, что это скрытый интерес «Деньги свои». А когда мы пытаемся добиться от менеджера результата, он постоянно откладывает нашу задачу и ссылается на различные обстоятельства. Как раз в этом и состоит разница между навыком и скрытым интересом. Скрытый интерес отвечает за «одинаковость» поведения в разных ситуациях. Навык — это доведенное до автоматизма действие, предназначенное для решения задачи. Поэтому планирование в указанном примере было навыком, т. е. привычкой всю работу записывать на бумагу, расставлять порядок и срок выполнения. Но это еще не означает, что человек организован и обладает скрытым интересом «Деньги свои». Потому что, например, он периодически забывает спросить про результат.

Для определения скрытого интереса нам нужна наблюдательная база по данному человеку, т.е. данные о том, как он ведет себя в рабочих ситуациях. Если мы постоянно контактируем с человеком по рабочим вопросам, то собираем базу. Если контакта нет, можно собрать базу по рассказам других людей. Рабочие будни густо напичканы «промыыванием костей» между сослуживцами, и для сбора базы порой даже не нужно прилагать усилий. Постоял в «курилке» пять минут — и собрал информацию. Когда такой возможности нет (нашего фигуранта никто не знает), то остается разведка боем.

Последовательность шагов при определении скрытого интереса, при условии, что наблюдательная база есть:

- Делаем прямой перебор. В результате у нас появляется набор типов скрытых целей, которые совпадают с поведением человека. Если остался один признак и есть ощущение, что он полностью покрывает поведение человека, значит, скрытый интерес выявлен, он один, т. е. налицо только ведущий, дополнительного нет.

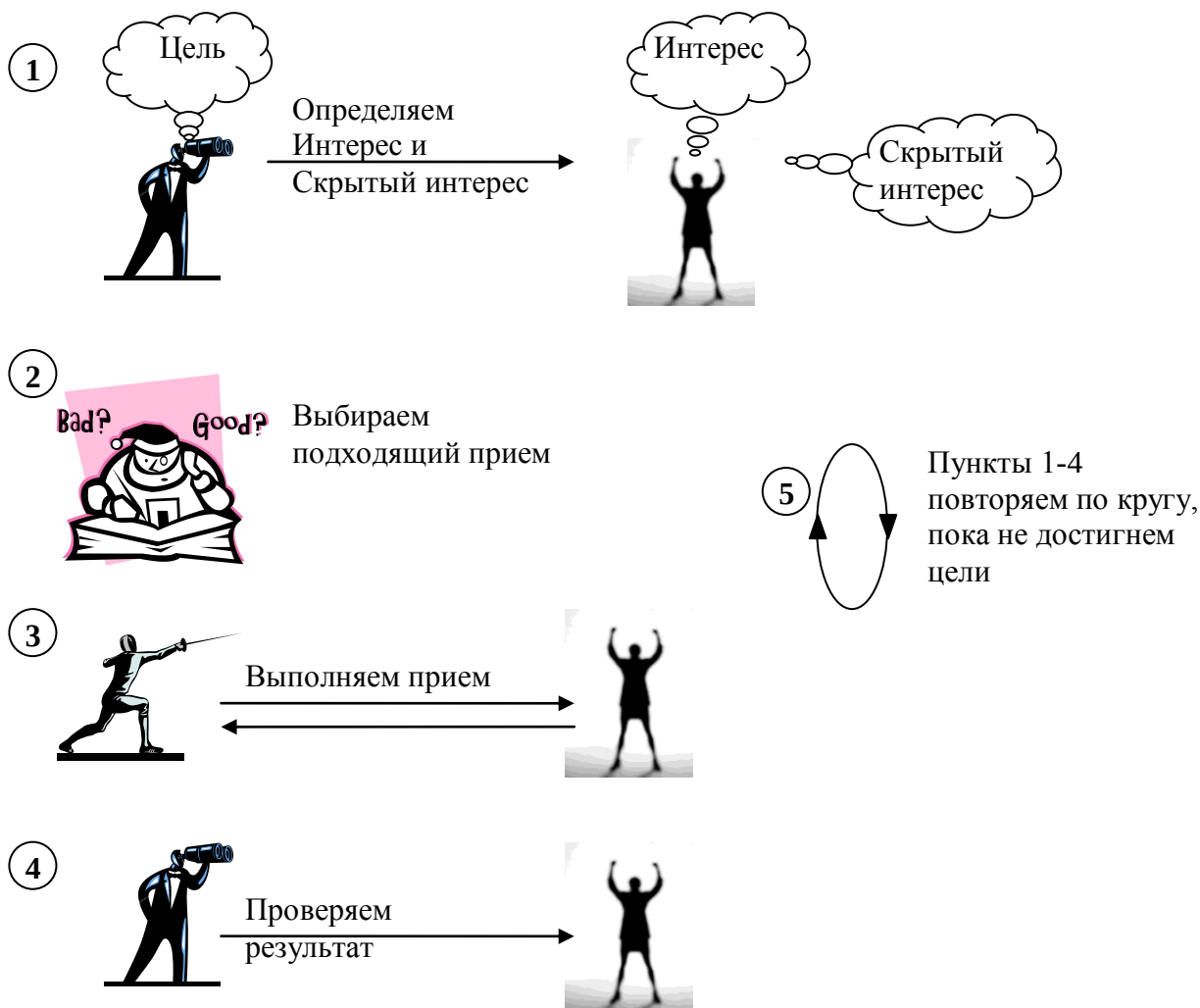
- Если типов несколько, делаем обратный перебор. Когда остается один тип, процесс закончен.
- В случае, когда после обратного перебора все равно осталось несколько типов скрытых целей, совпадающих с поведением человека, значит, делаем разведку боем.
- При разведке боем мы можем сразу точно обнаружить совпадение признаков из таблицы и поведения, тогда процесс закончен.
- Если осталось два скрытых интереса, то определяем ведущий. У ведущего совпадает наибольшее число признаков. Значит, второй скрытый интерес будет дополнительным.
- Когда разведка боем не проясняет картину и скрытых интересов по-прежнему больше двух, выбираем приемы, которые, как нам кажется, наиболее уместны, и выполняем их. Ответная реакция на них увеличивает наблюдательную базу по этому человеку, и в итоге мы сужаем круг подходящих скрытых целей до двух или одной.

Единственная исключительная ситуация, где вам будет затруднительно определить скрытый интерес, это когда человек сознательно прячет скрытую цель. Это говорит о том, что он знает про ее существование, хорошо владеет навыками ведения переговоров и пытается скрыть от нас свой интерес. Позже мы разберем, как быть в таких ситуациях. Важно помнить, что нам нужно достичь цели, а не любой ценой определить интересы. Определение скрытого интереса как таковое не является самостоятельной целью для нас. Это просто способ достичь цели быстрее. При этом никто не мешает добиваться ее медленно и постепенно.

Таким образом, для того чтобы достичь цели с помощью одного человека, нужно:

- Иметь желание и представлять желаемый результат. Без желания — никуда, оно как «топливо» для движения к намеченному результату.
- Для этого необходимо поставить цель и определить критерий ее достижения для себя.
- Затем — выявить интерес человека с помощью вопросов.
- Выявить скрытый интерес прямым перебором, обратным перебором, сравнением или разведкой боем, в зависимости от того, как проще.
- После этого подобрать подходящий прием и выполнить его.
- И наконец, оценить то, что получилось, и повторить снова, пока не достигнем цели.

В итоге процесс достижения желаемого результат выглядит следующим образом:



Примеры работы с интересом и скрытым интересом

Чтобы нам лучше понять, как работает цепочка «Желание → Цель → Интерес → Скрытый интерес → Прием → Результат», разберем несколько примеров.

Люди и ситуации в примерах списаны с реально существующих людей и имевших место ситуаций. Имена — вымышленные. Назовем нашего исполнителя приемов — Игрок. Он поможет нам понять механизмы работы власти. В этих примерах мы пока опустим описание приемов, потому что сейчас важно разобраться с принципом выявления интереса и скрытого интереса.

Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер

Игрок является новым сотрудником отдела качества бизнес-процессов. Его рабочие обязанности: согласовывать документы, в которых описаны бизнес-процессы, с другими сотрудниками компании. Сейчас Игроку нужно согласовать документ, определяющий порядок формирования финансовой отчетности, с руководителем финансово-аналитического

отдела. Руководитель отдела Максим Евгеньевич — человек занудный и сложный. Коллеги Игрока избегают общения с этим человеком, потому что с ним трудно договориться.

Желание Игрока — выполнить работу по согласованию быстро. Определим цель — за минимально возможный срок получить от Максима Евгеньевича письменное подтверждение того, что документ согласован. Значит, критерий завершения — письмо по электронной почте, сообщающее о том, что Максим Евгеньевич согласен с документом. Слово «минимальный» для Игрока означает — сделать это быстрее, чем обычно удастся другим людям. Обычно подобное согласование занимало две-три недели.

Напомню, что для нас сейчас не обязательно четко прорабатывать цель, например — по критериям SMART. Важно лишь определить критерий завершения, чтобы знать, когда остановиться. Но если нам нравится, то можем применить SMART. Здесь это непринципиально.

Итак, критерий определили. Теперь нужно понять интерес и скрытый интерес Максима Евгеньевича. Игрок — новый человек в компании и не имеет наблюдательной базы по руководителю финансово-аналитического отдела. В этом случае можно попросить коллег по работе описать Максима Евгеньевича. Игрок выяснил, что этот человек досконально разбирается с каждым вопросом, о нем говорят: «вытянет все жилы». Часто пускается в пространные рассуждения, постоянно ноет и жалуется, что никто вокруг не понимает, что такое нормальная финансовая отчетность. Общаться с ним тяжело, потому что каждый раз теряется нить обсуждения и становится непонятно, о чем вообще идет речь.

Интерес, как мы помним, вещь контекстно-зависимая, и Игрок ее выяснит в ходе переговоров. Попробуем же вычислить скрытый интерес.

Прямой перебор:

- ВЕ — подходит. Он считает, что в финансах никто не разбирается, это похоже на признак «ваше мнение меня не интересует».
- ВН — также подходит. Нудность напоминает признак «со мной обязательно все надо согласовать».
- ДЕ — подходит. Он досконально разбирается в делах, что похоже на признак «где результат?», т. е. ориентирован на получение результата, поэтому тщательно во все вникает.
- ДН — подходит. Пространные рассуждения похожи на признак «мутный».
- ПЕ — подходит. Доскональное изучение ситуации похоже на признак «хочу все знать».
- ПН — не подходит. Признаков требования уважения к своей персоне не обнаружено.
- ПСЕ — подходит. Он говорит, что никто не разбирается в финансах, значит — считает себя лучшим специалистом по этому вопросу и, скорее всего, таким образом ищет признания.
- ПСН — подходит. Считает себя лучшим специалистом в финансах, причем непонятно, так ли это на самом деле.
- ОЕ — подходит. Работу свою он делает, в разговорах пускается в пространные рассуждения, что похоже на попытку уйти от ответственности («запудрить нам мозги»).

- ОН — не подходит. Признаков равнодушного отношения к делу не обнаружено.

Получается, что для Максима Евгеньевича подходят восемь из десяти типичных скрытых интересов. Далее пробуем *обратный перебор*.

- ВЕ — не подходит. Нет остальных признаков этого типа скрытого интереса.
- ВН — подходит. Раздувает проблемы — да; обидится ли, если исключить его из согласования — непонятно; требует признания своей власти — да, говорит, что остальные ничего не понимают и «я тут единственный специалист по финансам», т.е. лучший специалист, а не самый главный финансист.
- ДЕ — не подходит. Не задает предметные вопросы, пускается в пространные рассуждения.
- ДН — подходит, заинтересован в делах — да, «распыляет» ли ответственность — непонятно, ведет себя «мутно» — да. Поскольку два раза «да», один раз «непонятно», значит, общий итог — «да».
- ПЕ — нет, признак «ищет новое» похож на доскональное изучение, «изобретает велосипед» — нет, он считает, что лучше всех разбирается в финансах.
- ПН — пропускаем, выяснили, что не подходит.
- ПСЕ — да, ищет подтверждение, рассказывая всем, что он самый лучший финансист; рассказывает ли про свои успехи — непонятно.
- ПСН — да, похоже, доказывает свою незаменимость, потому что рассказывает всем, что в финансах никто не понимает; уходит от предметных разговоров — да и нет, с одной стороны — досконально разбирается в вопросах, с другой — его пространные рассуждения.
- ОЕ — да, работу свою делает, но непонятно: «от и до» или на все сто включается; пространные рассуждения могут быть доказательством попытки «запудрить мозги».
- ОН — пропускаем, выяснили, что не подходит.

В итоге получаем, что для Максима Евгеньевича путем обратного перебора подходят пять из десяти типовых скрытых интересов. Кроме того, появились уточняющие вопросы к нему: обидится ли, если исключить его из процесса согласования, «распыляет» ли он ответственность, рассказывает ли он про свои успехи. Теперь Игроку остается провести разведку боем: у нас есть список вопросов по поведению Максима Евгеньевича, которые надо прояснить. Плюс: нужно выяснить его интерес по вопросу согласования документа.

Игрок отправил документ на согласование по электронной почте и на следующий день зашел в кабинет руководителя финансово-аналитического отдела.

Игрок: Здравствуйте, Максим Евгеньевич.

Максим Евгеньевич (МЕ): Здравствуйте.

Игрок: Можно Вас спросить, успели Вы посмотреть документ с описанием порядка формирования отчетности?

МЕ: Да, успел, но на ответ мне еще время понадобится.

Игрок: Там много замечаний?

МЕ: Да как Вам сказать, там не то чтобы много замечаний, там вообще похоже, что это писали люди, которые только вчера финансовый институт закончили.

Дальше Игрок слушает замечательную лекцию на тему, что такое финансы и какой Максим Евгеньевич в этом специалист. Отлично, выяснили, что про успехи свои он рассказывает.

Игрок уточняет интерес: Максим Евгеньевич, а Вы действительно считаете, что нужно в документ вкладываться, может — пусть будет как есть, а потом сами отчетность исправим? Зачем Вам время на документ тратить, раз он никчемный?

МЕ: Ну, у компании должна же быть отчетность, которая делается правильно! А не так: тяп-ляп — и сойдет.

Отлично, выяснили интерес — правильная отчетность. Только это абстрактное определение, и если упираться в этот интерес, то правильную отчетность можно делать очень долго. А Игроку надо быстро согласовать документ.

Попытка Игрока уточнить скрытый интерес: Максим Евгеньевич, а Вы можете мне сформулировать коротко основные ошибки, а я их поправлю, чтобы не терять время?

МЕ: Ну, я же здесь должен подпись свою поставить, и что значит — коротко? Хорошо, я напишу полный перечень комментариев, а принимать их или нет — это Ваша ответственность.

Дальше слушаем долгий рассказ о том, что никто ничего не хочет по уму делать, его же заставляют потом за правильность финансовых данных отвечать, а как он может за это отвечать, если никто не хочет слушать и никому ничего не надо. Выяснили, что ответственность Максим Евгеньевич на себя брать не хочет, защищает себя документом. Остался вопрос, обидится ли он, если исключить его из списка согласования.

Игрок: Максим Евгеньевич, а я вот с коллегами общался, они говорят, что часть документов по отчетности вообще мимо Вас проходит, можете мне как новому человеку рассказать — как на самом деле правильно и почему с другими документами так получилось?

МЕ: Ну, про другие документы — это Вы у коллег спросите, почему они регламент нарушают, это не ко мне. А по поводу «как правильно» — все должно быть грамотно с точки зрения нормального финансового менеджмента, о котором тут вообще мало кто знает.

Очередной раз Игрок слушает лекцию про правильный финансовый учет.

До проведения разведки боем к Максиму Евгеньевичу подходили типы скрытых интересов: ВН, ДН, ПСЕ, ПСН, ОЕ. Теперь Игрок получил новую информацию и снова делает обратный перебор.

- ВН — нет, потому что признак «требует власти» не подтвердился, Максим Евгеньевич не реагирует на ситуацию, когда что-то утверждается без него.
- ДН — нет, признак «мутности» не подтвердился, он готов отвечать за правильность документа, неважно, что эта правильность может быть недостижимой величиной.

- ПСЕ — да, Игрок много раз прослушал лекцию на тему «правильные финансы» и услышал, что остальные ничего в этом не понимают. Это означает, что Максим Евгеньевич считает себя лучшим специалистом и хочет, чтобы это признавали все.
- ПСН — нет, он не доказывает свою незаменимость, он просто требует признания к себе как к профессионалу.
- ОЕ — да, свою работу делает от и до, ответственность за лишнее на себя брать не готов.

Игрок пришел к выводу, что скрытые интересы Максима Евгеньевича — ПСЕ и ОЕ. Осталось определить, какой из скрытых интересов — ведущий, а какой — дополнительный. Поскольку Максим Евгеньевич больше проявляет признаков ПСЕ, значит, это его ведущий скрытый интерес. Выражается это в том, что руководитель отдела только и говорит, что никто не понимает в финансах, а он — единственный специалист, но его никто слушать не хочет. Здесь мы пока опустим описание того, какие приемы были использованы Игроком в ходе выполнения разведки боем, и что с этим делать дальше.

Полезные советы при определении интереса и скрытого интереса

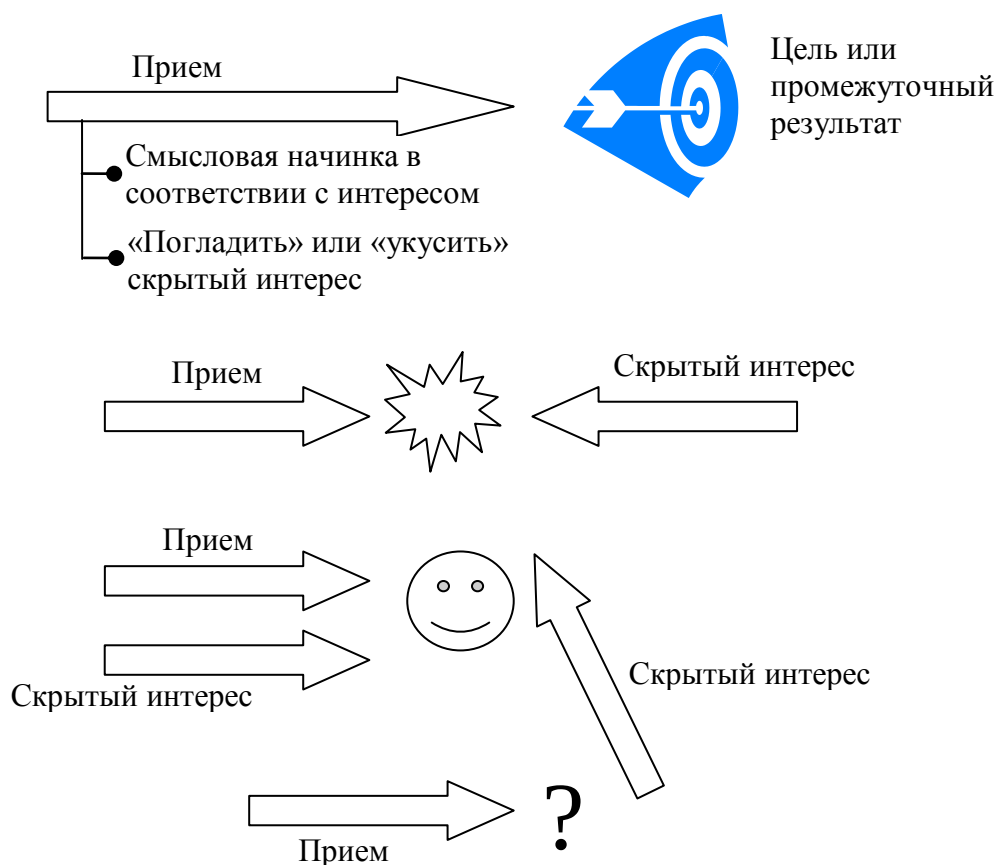
Вначале одновременно вести диалог и на лету определять скрытый интерес будет непросто. Это как вождение автомобиля: нужно следить за дорогой, думать, на какую педаль нажать, сильно или не очень, руль повернуть, а еще включить указатели поворота. Со временем остается только следить за дорогой, остальное переходит в автоматический режим. С диагностикой интересов все точно так же. Сначала лучше не пытаться определить скрытый интерес сразу, а проанализировать его после разговора.

Процесс выявления интересов — итерационный. Каждая новая информация уточняет интерес и скрытый интерес. Совсем не обязательно пытаться все определить сразу. Зато, как только мы их определим, сразу станет понятно, как быстро добиться желаемого результата. Внимательное изучение и анализ людей и ситуации — это примерно 30 % успеха. Многократно проверено, что с таким подходом получается быстрее, чем без него.



Работа с властью в небольших группах

Прием, как мы выяснили, это наш разговор с человеком или поступок, на который он реагирует в соответствии со своим интересом или скрытым интересом. По сути, все, что мы говорим или делаем по отношению к людям, можно воспринимать как приемы. Для упрощения ситуации будем считать приемом только те действия, которые мы совершаем сознательно для достижения цели. Если коллега на работе повысил голос, а мы при этом в долгу не остались, то его реакция будет в соответствии с его интересом или скрытым интересом, но приемом это считать нельзя. Ведь мы вступили в перепалку без намерения добиться какого-то конкретного результата.



Разберем детально конструкцию приема.

Смысловая начинка — это интерес человека, который мы используем в приеме. Например, нам надо согласовать документ. Если согласующий человек имеет интерес в этом документе — допустим, его действительно волнует содержание, — то в приемах мы говорим о содержании. И совсем другая ситуация, когда у него нет интереса — например, такие документы к нему пачками каждый день на согласование приносят и ему хочется поскорее от них избавиться, чтобы в итоге сэкономить время. Тогда мы строим прием вокруг

экономии времени. При выборе приема смысловая начинка дает нам сам предмет разговора или смысл наших действий. За что воюем?

Воздействие на скрытый интерес — это значит, образно говоря, «укусить» или «погладить» тот самый скрытый интерес. Например, если мы войдем к человеку со скрытым интересом ВЕ («власть при наличии») без стука и открыв ногой дверь, то «получим в лоб», ибо мы «укусили» то, что он так оберегает. Другое дело, когда мы так же войдем к человеку со скрытым интересом ДЕ («Деньги свои»). Да, он, скорее всего, нам сделает замечание, скажет, что нехорошо так себя вести. Может быть, пошутит и пальцем у виска покрутит. Но в любом случае не будет «укушен». При выборе приема нам нужно учитывать, как прием повлияет на скрытый интерес. Прием может «гладить» (стимулировать) скрытый интерес. Это значит, что мы удовлетворяем его и человек даст нам взамен то, что нам нужно. Прием может «укусить» (подавить) скрытый интерес — и тогда человек будет пытаться избавиться от «укуса» и также даст нам то, что требуется. Прием может иметь нейтральное воздействие на скрытый интерес — и тогда реакция человека будет неопределенной для нас. Например, знакомая ситуация с подписанием документа средней важности. Человек со скрытой целью ДЕ подпишет его без вопросов, когда мы ему объясним, что подпись нужна формально, документ не важный. И совсем другое дело, когда человек со скрытым интересом ПН будет всячески нас «динамить», показывая свою важность в деле подписания документа.

Цель или промежуточный результат — это выгода (вся цель или ее часть), которую мы получаем после выполнения приема. Например, если мы поставили себе цель занять более высокую должность, то одного приема будет мало. Тогда наша цель разбивается на промежуточные цели. По итогам выполнения приема мы постоянно сравниваем то, что получили, с тем, чего хотели добиться.

Перечень приемов

Здесь мы разберем некоторые типовые (готовые) приемы. Это неполный список, и, понимая механику построения приемов, их можно создавать под свою ситуацию.

«Валенок»

- Заключается в имитации поведения Ивана-дурака. Мы делаем вид, что не особо понимаем, о чем идет речь, и пытаемся уклониться от принятия решения или от ответа на поставленный вопрос.
- *Результат*: выиграть время, сгладить потенциальный конфликт.
- *Ожидаемая реакция*: у человека возникает ощущение превосходства над мнимым «валенком», то есть над нами.

«Гамбит»

- Создаем для человека несуществующий интерес, который никак не влияет на цель. Затем втягиваем человека в борьбу за этот интерес, и пока он занят «расстрелом виртуальных монстров», мы достигаем своей цели. Или как-то иначе занимаем его чем-нибудь, чтобы не мешал.

- *Результат:* совершить действие. Внимание человека отвлекается на несуществующую или малозначимую проблему, временно исключая его влияние на достижение нашей цели, или же наша цель с его точки зрения начинает выглядеть менее значимой, чем «виртуальный монстр».
- *Ожидаемая реакция:* человек переключился на борьбу за несуществующий интерес и работает над его достижением, оставив нас в покое.

«Друзья-профессионалы»

- Нужно присоединиться к интересу человека, показав, что он совпадает с нашей целью и мы живо интересуемся тем же, что и он. Например, мы задаем вопросы, вызывая человека на рассказы о том, что его интересует.
- *Результат:* совершить действие. Создаем доверительные отношения в обмен на результат.
- *Ожидаемая реакция:* человек видит в нас заинтересованную сторону и охотно соглашается сотрудничать.

«Каток»

- Создаем угрозу для скрытого интереса человека, так чтобы ему было комфортнее согласиться сотрудничать с нами, чем противодействовать. Например, это может быть угроза потери места работы или «ковер на высшем уровне». По степени воздействия это наиболее сильный прием.
- *Результат:* совершить действие. Человек соглашается дать нам то, что нужно, дабы избежать угрозы.
- *Ожидаемая реакция:* человек ощущает страх и другие негативные эмоции вследствие давления («укуса») на скрытую цель и пытается от этого освободиться.

«Нагрузка ответственностью»

- Описание приема: обрисовать человеку неудобства или преимущества, которые он получит в случае совершения неких действий (отказа от них). Например: «Если Вы этого не сделаете, то такой-то будет ругаться» — да, неприятно, но не критично. Или: «Если ты это сделаешь, то Родина тебя не забудет».
- *Результат:* совершить действие. Человек, чтобы избавиться от неудобства, соглашается дать нам то, что нам нужно.
- *Ожидаемая реакция:* человек ощущает неудобства и пытается от них избавиться.

«Господин Наполеон!»

- Разыгрываем роль преданного подчиненного по аналогии с приемом «Валенок», только здесь мы пытаемся угодить своим «служением» человеку, хвалим его.
- *Результат:* совершить действие. Человек соглашается в обмен на нашу преданность дать нам то, что требуется.
- *Ожидаемая реакция:* человек ощущает свое превосходство.

«Предельная ясность»

- Описываем ситуацию на основе фактов, предельно ясно, не играя никаких ролей. На практике мы часто хотим и пытаемся так себя вести.
- *Результат:* совершить действие. Человек понимает, что именно мы от него хотим, и соглашается дать нам это.
- *Ожидаемая реакция:* человек точно и полно понимает нашу позицию и при совпадении интересов идет на сотрудничество.

«Обход»

- Исключаем человека из процесса принятия решения путем переключения на другого человека. Например, переключаемся на вышестоящего руководителя или на другого подобного специалиста.
- *Результат:* совершить действие. Прием позволяет нам исключить нежелательного человека, чтобы не мешал достигнуть цели.
- *Ожидаемая реакция:* обобщенной реакции нет, все зависит от скрытого интереса.

«Пыль в глаза»

- По аналогии с приемом «Гамбит»: обсуждается несуществующая ситуация или проблема, которая мешает немедленно сделать все так, как нужно всем.
- *Результат:* выиграть время. Прием позволяет отложить принятие невыгодного для нас решения на неопределенный срок.
- *Ожидаемая реакция:* человек отвлекается на понимание нашей «запутанной ситуации».

«Железобетонный забор»

- Занимаем по вопросу непримиримую позицию и постоянно даем один и тот же ответ. По аналогии со стеной: как ни бейся, а результат один.

- *Результат:* выиграть время. Прием позволяет получить время на обдумывание ситуации и создать для человека мнимый неразрешимый вопрос.
- *Ожидаемая реакция:* человек вынужден отступить от своей позиции или, наоборот, усилить воздействие на нас.

Действие приемов («погладить» «+» или «укусить» «-») на скрытый интерес

	Валенок	Гамбит	Друзья- профессионалы	Каток	Нагрузка ответственностью	Господин Наполеон!	Предельная ясность	Обход	Пыль в глаза	Железобетонная стена
Власть при наличии (ВЕ)	+	+	–	–	–	+	?	–	?	–
Власть при недостатке (ВН)	+	+	+	–	–	+	?	–	+	–
Деньги свои (ДЕ)	?	–	+	–	+	?	+	?	–	–
Деньги чужие (ДН)	+	+	–	–	–	?	–	+	+	?
Профессиональный рост (ПЕ)	?	–	+	–	+	?	?	–	–	–
Карьерное продвижение (ПН)	+	+	–	–	–	+	?	–	?	–
Признание как специалиста (ПСЕ)	?	–	+	–	+	–	?	–	?	?
Самоутверждение (ПСН)	+	+	–	–	–	+	–	–	?	–
Избегание ответственности (ОЕ)	?	+	?	–	–	?	–	+	+	?
Принятие безответственности (ОН)	?	+	?	?	?	?	?	+	+	+

Мы выбираем прием исходя из цели, а также своей возможности его выполнить.

С целью уже разобрались. Возможность выполнения — считаем ли мы приемлемым для себя этот прием или нет. Например, «Каток» подразумевает давление на человека, не каждый из нас морально готов это сделать. Знак «+» на пересечении приема и скрытого интереса означает, что прием совпадает со скрытым интересом («гладит его»), и в результате выполнения приема мы получим свою выгоду (часть цели или всю ее целиком). Знак «–» говорит о том, что прием противоречит скрытому интересу («кусает его») и человек попытается противодействовать приему. Таким образом, это противодействие тоже принесет нам выгоду. Знак «?» говорит о том, что ожидаемая реакция будет нейтральной.

Предпочтительней использовать приемы со знаком «+», потому что по ним мы не получаем ответного сопротивления, как в случае с приемами со знаком «-». Если же нам выгоднее использовать прием со знаком «-», то нужно дополнительно подумать, как избежать негативных результатов сопротивления человека. Ведь когда мы его «укусим», он в ответ «укусит» нас. Поэтому здесь нужно подстраховаться и подумать о последствиях.

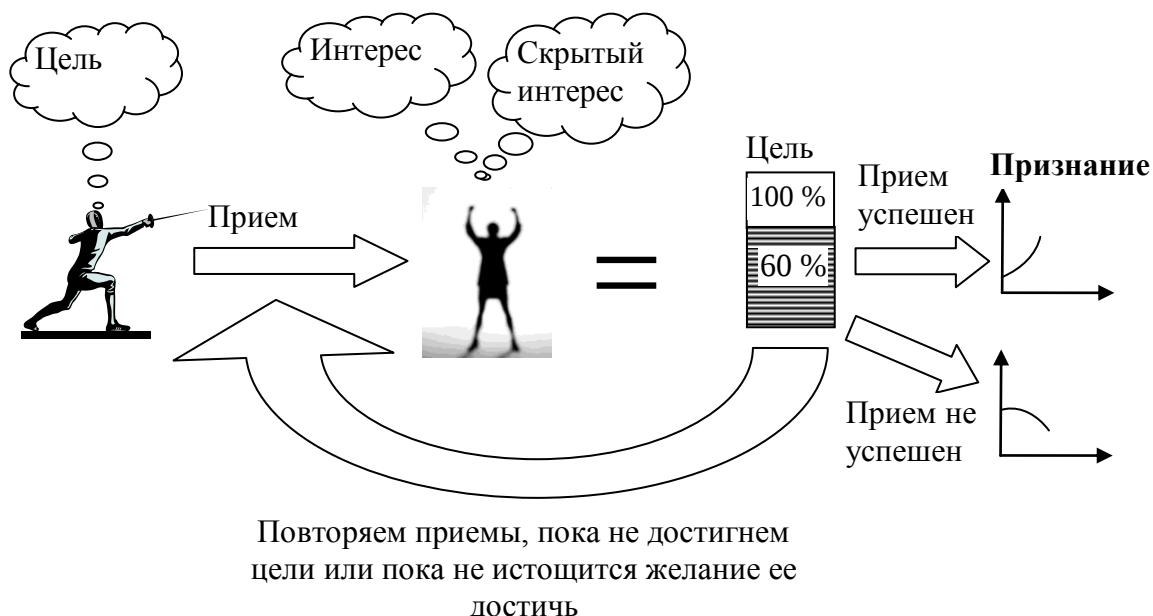
Если скрытых интересов — два, то сначала мы выбираем подходящие приемы для ведущего, затем — для дополнительного скрытого интереса. Приоритетом будет прием, который подходит для обоих. Если такого приема нет, мы выполняем два приема друг за другом.

Подведем краткий итог.

Из формулы работы с властью мы подробно разобрали элемент «признание». Напомню, что «признание» — это степень подчинения одного человека другому, обладающему властью, проще говоря: слушается он нас или нет. Персональные приемы позволяют нам добиться цели и повышают признание. А когда признание достигает высокой степени, люди слушаются нас лучше, меньше спорят и выполняют поставленные задачи. Приемы персональные, потому что мы их применяем к каждому человеку персонально.

Сила власти не зависит от того, какую должность человек занимает в организации, работает он в нашем отделе или в другом. Занимаемая должность — это «атрибут», как бы вручаемый человеку за то, что он носит «погоны». В формуле «Силы власти» «атрибут» добавляется к итоговому показателю силы власти. Этим и объясняется знакомая ситуация, когда «мягкий» человек, занимая высокий пост, не может ничего ни от кого добиться, ибо его сила власти равна только значению атрибута. А, например, сильный показатель власти может быть у его заместителя, который регулярно добивается целей и тем самым повышает признание.

Сила власти по категории = **Признание** × Охват + Атрибуты



Полный цикл работы по повышению признания для одного человека выглядит так:

- Определяем цель. В цели для нас главный критерий — момент, когда нужно остановиться.
- Определяем интерес и скрытый интерес человека.
- Подбираем по таблице подходящий прием.
- Выполняем прием.
- Проверяем достижение цели по критерию. Если цель не достигнута, повторяем прием или выбираем новый, пока не достигнем цели.
- Если вдруг поняли, что нет желания дальше добиваться поставленной цели, значит, она ложная, мы понимаем, что у нас и не было достаточного желания ее достичь. На этом процесс можно остановить и выбрать другую цель.
- При успешном выполнении приемов (когда достигнута цель или ее часть) повышается признание человека, с которым мы выполняли приемы.

Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер (продолжение)

Продолжим пример с согласованием документа у руководителя финансово-аналитического отдела (стр. 20).

Игрок уже выяснил скрытые интересы Максима Евгеньевича — ПСЕ и ОЕ. («Признание как специалиста» и «Избегание ответственности»). Интерес — согласовать представленный в письменном виде документ в соответствии со своим пониманием «правильности документа». Цель — получить письменное подтверждение согласия Максима Евгеньевича с документом за два-три дня (у других сотрудников на это обычно уходило две-три недели).

Теперь Игроку нужно выбрать прием. У Максима Евгеньевича два скрытых интереса, значит, смотрим подходящие приемы для обоих. Для ПСЕ со знаком «+» подходят приемы «Друзья-профессионалы» и «Нагрузка ответственностью», для ОЕ — «Гамбит», «Обход» и «Пыль в глаза».

Общего приема для ведущего и дополнительного скрытых интересов нет, значит, Игрок выбирает два:

- «Друзья-профессионалы» — Для скрытого интереса ПСЕ знак «+», для ОЕ знак «?». Прием подходит.
- «Нагрузка ответственностью» — для скрытого интереса ПСЕ знак «+», для ОЕ прием не подходит, знак «-», потому что Игрок хочет сначала попробовать достичь цели без «укуса» скрытого интереса.
- «Гамбит» — для скрытого интереса ПСЕ знак «-», для ОЕ знак «+». Прием не подходит.
- «Обход» — для скрытого интереса ПСЕ знак «-», для ОЕ знак «+». Прием не подходит.

- «Пыль в глаза» — для скрытого интереса ПСЕ знак «?», для ОЕ знак «+». Прием подходит.

Итак, Игрок выяснил, что для достижения цели ему подходят приемы «Друзья-профессионалы» и «Пыль в глаза». Игрок подбирает смысловую начинку приемов. Поскольку Максим Евгеньевич хорошо разбирается в финансах, смысловая начинка для приема «Друзья-профессионалы» — в демонстрации своего понимания всей важности составления правильного финансового документа. Начинкой для приема «Пыль в глаза» будет подтверждение непонимания сослуживцами, насколько важно правильно составить финансовый документ.

1. *Игрок:* Максим Евгеньевич, здравствуйте. Я внимательно прочитал документ, знаете, я в шоке! Когда-то я немножко занимался финансовым учетом на прошлой работе, ну, конечно, до Вас мне еще далеко. Так вот, даже моих элементарных знаний по этой теме достаточно, чтобы прийти в ужас. Скажите, а это всегда так в компании было?
2. *МЕ:* Да, я давно над этим бьюсь, но ничего никому не надо. Хорошо, что хоть Вы понимаете!
3. *Игрок:* Неужели никто так и не хочет что-либо исправить?
4. *МЕ:* Да Вы себе не представляете, сколько я сил уже на это потратил!!!

Далее Игрок слушает очередную лекцию на тему правильных финансов и рассказ о том, что вокруг все «негодяи» и ничего никому не надо.

5. *Игрок:* Скажите, а мы можем хоть как-то улучшить этот документ? Например, Вы мне расскажете, на какие моменты нужно обратить внимание, а я попробую сам что-то сделать, а потом я попробую донести до своего руководителя необходимость делать правильные финансовые документы.
6. *МЕ:* Ну, Вы на самом деле вряд ли это сможете, ведь надо не поверхностно знать учет, а очень хорошо. А у меня нет времени этим заниматься.
7. *Игрок:* Хорошо, а давайте тогда поступим так. От меня сейчас руководитель требует, чтобы документ был согласован быстро. Вы можете мне его согласовать с замечаниями, а я со своей стороны попробую собрать совещание на тему правильного составления финансовых документов, чтобы Вы выступили как докладчик. Я не знаю, получится что-то или нет, но по крайней мере, может, хоть как-то дело сдвинется с мертвой точки.
8. *МЕ:* Я-то, конечно, могу согласовать, но под Вашу ответственность. Если Вы готовы отвечать за то, что документ не правильный, то я тогда согласую. Хотя я не уверен, что у Вас получится им доказать необходимость правильного составления документов, но, по крайней мере, хоть кому-то в этой компании небезразлично, что такое правильный финансовый учет.

Дальше Игрок слушает жалобу на своих коллег, которые только и делают, что забрасывают МЕ письмами по электронной почте и требуют согласования бездарных документов.

9. *Игрок:* Спасибо, Максим Евгеньевич. Сегодня сможете посмотреть?

10. *МЕ:* Ну, если остальную работу успею сделать, то да. У меня на самом деле очень много работы, сами понимаете, когда тут за всех приходится все исправлять.

Дальше Игрок слушает рассказ на тему «ничего никому не надо».

11. *Игрок:* Да, я Вас понимаю. Но, надеюсь, хоть чем-то смогу Вам помочь.

В этот же день ближе к вечеру Игрок получает письменное подтверждение о согласовании документа со стороны Максима Евгеньевича. Цель достигнута.

Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер (подробный разбор выполнения приемов)

Каждый раз, когда Игрок говорил, что он понимает Максима Евгеньевича и очень хочет помочь ему устроить «мир во всем мире» — это был прием «Друзья-профессионалы». Это фразы №1, 3, 5. Здесь Игрок стимулирует скрытый интерес ПСЕ («Признание как специалиста») тем, что якобы разделяет с Максимом Евгеньевичем его озабоченность правильностью документации и пытается предложить помощь. Видим положительную реакцию. Максим Евгеньевич начинает жаловаться, много рассуждать на тему «никому ничего не надо, один я все умею и понимаю».

Прием «Пыль в глаза» Игрок выполняет во фразах №3, 5, 7. В них появляется понятие «всех остальных, которым никому ничего не надо».

Реакция Максима Евгеньевича — во фразах №2 и №4 он реагирует на «Друзья профессионалы» и жалобой на всех остальных «негодяев» как бы подсказывает Игроку правильность выбора приема «Пыль в глаза».

Во фразе №6 Максим Евгеньевич ведет себя в соответствии со скрытым интересом ОЕ, т. е. он не готов на самом деле брать на себя ответственность за разработку финансового документа Игроком.

Так получилось, потому что Игрок совершил небольшую ошибку во фразе №5. Он попросил у МЕ разрешения самостоятельно заняться подготовкой документа. Это нарушение логики приема «Пыль в глаза». Ведь в приеме должно существовать некоторое абстрактное обстоятельство, на которое можно списать невозможность принятия решения. А Игрок попытался четко зафиксировать ответственность за собой. Для Максима Евгеньевича это означало: стать ответственным за результат работы, разрешив Игроку ее сделать.

Во фразе №8 МЕ соглашается отдалить идилию правильного финансового документа, отдав ее на откуп «негодяям».

Ситуация 1. Нудный финансовый менеджер (анализ ошибок)

Игроку удалось добиться цели за две встречи с Максимом Евгеньевичем в течение двух дней. Теперь разберем, почему коллегам Игрока не удалось сделать то же самое. Коллега Игрока Сергей пытался добиться согласования документа в течение двух недель, но так и не достиг цели.

Сергей отправляет письменный запрос Максиму Евгеньевичу.

1. *Сергей:* Максим Евгеньевич, прошу Вас согласовать документ «Порядок формирования финансовой отчетности» в срок до 8 сентября. Готов ответить на Ваши вопросы.

Запрос был отправлен 23 августа. У МЕ было две недели на ответ.

2. *МЕ:* не отвечает.

3. *Сергей пишет повторное письмо Максиму Евгеньевичу 6 сентября:* Максим Евгеньевич, прошу Вас сообщить текущий статус по согласованию документа, поскольку через два дня от Вас необходимо получить ответ.

4. *МЕ:* Сергей, документ находится в работе, как только будет готово, я Вам сообщу.

5. *МЕ пишет Сергею 8 сентября:* Сергей, данный документ не согласован по причине наличия в нем большого числа ошибок.

6. *Сергей:* Максим Евгеньевич, прошу Вас конкретно указать, какие именно ошибки содержатся в документе.

7. *МЕ:* Сергей, рекомендую Вам сначала ознакомиться с основами финансового менеджмента, так как у меня нет времени давать Вам консультации на эту тему.

По прошествии четырех недель с момента отправки первого письма документ так и не согласован. Сергей написал своему руководителю. Руководитель отправил гневное письмо с требованием немедленно согласовать документ. Максим Евгеньевич в ответ писал о правильном подходе к финансовому учету, делал акцент на том, что он будет согласовывать документы, написанные «правильно», а не «собранные на коленке за два дня».

В чем была ошибка Сергея? Он отправил документ и четкую формулировку задачи — согласовать. Это был прием «Предельная ясность». По таблице приемов для скрытого интереса ПСЕ стоит знак «?», для ОЕ «–». Таким образом, Сергей «укусил» скрытый интерес ОЕ, но при этом никак не отработал ПСЕ. Поэтому, когда Максим Евгеньевич открыл документ, увидел много ошибок, и скрытый интерес ПСЕ подвиг его на то, чтобы показать свой профессионализм и научить Сергея тому, как правильно составлять такие документы.

Давление на ОЕ со стороны Сергея подвигло Максима Евгеньевича на то, чтобы отложить этот документ. Если бы у него был бы один скрытый интерес ОЕ, то Сергей получил бы к 8 сентября согласование с большим числом комментариев. Но Сергей получил отказ в согласовании – Максим Евгеньевич таким образом снял с себя ответственность за документ, но не готов был пойти навстречу, поскольку скрытый интерес ПСЕ не был удовлетворен.

Далее Сергей подключил своего руководителя, и тот выполнил прием «Железобетонная стена»: «Согласуй немедленно, и меня не волнует как». Этот прием для

скрытого интереса ПСЕ содержит знак «?», для ОЕ «?». Значит, он нейтрален для этих скрытых интересов. Если бы руководитель Сергея, например, угрожал бы МЕ тем, что пойдет к генеральному директору, то получил бы согласование, выполнив прием «Каток». Для скрытых интересов ПСЕ и ОЕ прием «Каток» содержит знаки «—».

В этой ситуации ни Сергей, ни его руководитель не анализировали скрытые интересы Максима Евгеньевича, не подбирали приемы. Обычно так на практике и бывает, что менеджер добивается от своих коллег результатов по накатанной схеме — поставил задачу, два-три раза напомнил о ней, затем начал давить или жаловаться вышестоящему руководителю. Фактически мы используем два-три приема для всех людей, и цели они достигают только с теми людьми, у которых «гладят» или «кусают» скрытые цели. В итоге мы зарабатываем среднюю степень признания. Помните любимую тему «сплетен в курилках»? Мы часто обсуждаем людей на работе, с кем нам удобно работать, а кто вообще негодяй последний. Это и есть результат непонимания сути механизма работы власти. То же самое, как если бы мы садились на велосипед, но вместо того чтобы крутить педали, отталкивались бы ногами от земли, а потом с досадой вопрошали, почему велосипед такой неудобный.

Ситуация 2. Отпуск

Игрок работает менеджером среднего звена отдела маркетинга в фармацевтической компании. Ему нужно уйти в отпуск в августе. Цель Игрока — получить подписанное своим руководителем заявление на отпуск не позднее 30 июля. Теперь нужно выяснить интерес относительно вопроса отпуска и скрытый интерес руководителя.

Игрок разговаривает со своим руководителем, Андреем Петровичем, применяя метод «разведка боем»:

1. *Игрок:* Андрей Петрович, я хотел взять плановый отпуск с 1 по 14 августа. Вы не будете возражать?
2. *Андрей Петрович:* Ну, знаешь, Игрок, я, в принципе, не против, отпуск — это дело хорошее. Только вот как же мы без тебя закроем вопрос с подготовкой к конференции?
3. *Игрок:* Я оставлю вместо себя заместителя, Николая, и передам ему все дела. Так что проблем не будет.
4. *Андрей Петрович:* Я даже не знаю. Николай, конечно, хороший сотрудник, но я до конца не уверен, что он со всем справится. И потом, за этим мероприятием отдельно следит высшее руководство, я не могу так рисковать.
5. *Игрок:* Значит, Вы не отпускаете меня в плановый отпуск, о котором я заранее с вами договаривался?
6. *Андрей Петрович:* Нет, ну я же не сказал, что не отпускаю. Просто я же не виноват, что сложилась такая ситуация. Мне просто нужно подумать и все как следует оценить.
7. *Игрок:* Но ведь я уже купил билеты! И что мне теперь делать?

8. *Андрей Петрович:* Ну, слушай, меня тут со всех сторон обложили. Я работаю за всех, — и за себя, и за других, — и хоть бы кто спасибо сказал, а ты хочешь, чтобы я решил за тебя, что делать с билетами. Давай я подумаю, все оценю, и потом пообщаемся.

Игрок анализирует информацию.

Андрей Петрович имеет интерес, противоположный цели Игрока. Для него важно, чтобы конференция прошла успешно, и он хочет, чтобы Игрок выполнил работу по подготовке к конференции сам, хотя в явном виде начальник этого не сказал. При попытке Игрока выполнить прием «Нагрузка ответственностью» (высказывание 5,7), он уклонился от принятия решения.

Игрок делает прямой перебор:

- ВЕ — не подходит. Признаков проявления властности не обнаружено.
- ВН — подходит. Есть признак раздувания проблемы. На предложение Игрока оставить замену вместо себя — сослался на некие обстоятельства.
- ДЕ — не подходит. Нет признаков фиксации конечного результата. Если был бы этот скрытый интерес, то Андрей Петрович точно бы сказал, на каких условиях он отпустит Игрока в отпуск.
- ДН — подходит. Пытается уклониться от принятия решения.
- ПЕ — не определено. В ходе разговора не было вопросов, которые могли бы выявить этот скрытый интерес.
- ПН — не походит. Признаков требования уважения к своей персоне не обнаружено.
- ПСЕ — подходит. Он говорит, что работает за всех, и никто этого не замечает.
- ПСН — подходит. Он говорит, что работает за всех, и никто этого не замечает. У двух скрытых интересов есть общий подходящий признак «я за всех работаю».
- ОЕ — подходит. Пытается уйти от ответственности и не принимать решение насчет отпуска.
- ОН — не подходит. Признаков равнодушного отношения к делу не обнаружено.

Для Андрея Петровича подходят пять из десяти скрытых интересов. Игрок выполняет обратный перебор:

- ВЕ — не подходит. Признаков проявления властности не обнаружено.
- ВН — не определено. Не проявлены остальные признаки этого скрытого интереса, нужно уточнение.
- ДЕ — не подходит. Нет признаков фиксации конечного результата.
- ДН — подходит. Есть все признаки этого скрытого интереса. Заинтересованность проявляет, но ответственности избегает.
- ПЕ — не определено. В ходе разговора не было вопросов, которые могли бы выявить этот скрытый интерес.
- ПН — не походит. Признаков требования уважения к своей персоне не обнаружено.
- ПСЕ — не определено. Не хватает информации об остальных признаках.

- ПСН — не подходит. Не проявлен признак незаменимости. Андрей Петрович говорил только о том, что не хочет оказаться в неприятной для себя ситуации. Акцента на том, что он незаменим, не было.
- ОЕ — не определено. Нет информации о признаке «делает от и до».
- ОН — не подходит. Признаков равнодушного отношения к делу не обнаружено.

Теперь для Андрея Петровича подходит один скрытый интерес, четыре перешли в статус «не определено». Игроку нужна дополнительная информация. Он наблюдает за Андреем Петровичем.

На следующий день они вместе присутствовали на рабочей встрече, посвященной организации конференции. На встрече руководитель отдела продаж попытался перенести срок конференции, потому что они не успевают пригласить туда всех ключевых клиентов. Отдел логистики попросил предоставить подробный перечень оборудования, отдел эксплуатации потребовал точную инструкцию относительно монтажа оборудования. Андрей Петрович пытался объяснить менеджеру по логистике, что он не может предоставить список оборудования, потому что это зависит от количества гостей, а за это отвечает отдел продаж. Руководителю отдела продаж объяснил, что он не может перенести конференцию, потому что уже заплатили организаторам. Он многократно повторял, что отправлял всем заинтересованным лицам план организации, писал, кто и что должен сделать, что с его стороны все было хорошо спланировано, но из-за того что остальные участники не сделали свою работу качественно, теперь конференция под угрозой срыва. Говорил о том, что использует в работе новую методику планирования и остальным отделам также следует придерживаться этой методики. Когда руководитель отдела продаж прямо спросил Андрея Петровича, готов ли он поменять дату или так и будет упираться в свой план, последний ответил, что не вправе принимать такие решения, что дата конференции была заранее согласована, и что теперь ему предстоит разбираться с подрядчиком и договариваться о выплате неустойки только потому, что руководитель отдела продаж не может собрать клиентов на встречу.

Игрок уточняет скрытые интересы Андрея Петровича. В результате прошлого анализа их осталось пять. Обратный перебор:

- ВН — не подходит. Не обнаружено требований по признанию своей власти.
- ДН — подходит. Есть все признаки этого скрытого интереса. Заинтересованность проявляет, но ответственности избегает.
- ПЕ — не подходит. Было высказывание о методике планирования, но оно было сделано в контексте защиты. Андрей Петрович попытался этим показать, что остальные не умеют правильно планировать. Если бы он постоянно рассказывал о том, как хороша эта методика, и пытался бы всех ей научить, тогда это был бы признак данного скрытого интереса.
- ПСЕ — подходит. Он акцентировал внимание на том, что он все хорошо сделал, а остальные участники плохо отработали.
- ОЕ — не подходит. Хотя в поведении Андрея Петровича четко прослеживается избегание ответственности, но он все-таки апеллирует к недоработкам коллег, чтобы оправдать себя. Человек со скрытым интересом ОЕ обычно избегает ответственности с помощью ссылки на свои должностные обязанности.

Игрок выяснил, что у Андрея Петровича два скрытых интереса ДН и ПСЕ. Осталось определить, какой из них ведущий. Подсчет числа признаков показывает, что чаще всего

встречается «поиск недостатков в других, чтобы оправдать себя», значит, ведущий скрытый интерес «Деньги чужие» (ДН), дополнительный «Признание как специалиста» (ПСЕ).

Теперь Игроку нужно подобрать прием для достижения своей цели. Для скрытой цели ДН подходят четыре приема со знаком «+» (стимулировать скрытый интерес), для ПСЕ — два приема. Игрок подбирает прием.

- «Валенок». ДН «+», ПСЕ «?», прием подходит.
- «Гамбит». ДН «+», ПСЕ «-», прием не подходит.
- «Обход». ДН «+», ПСЕ «-», прием не подходит.
- «Пыль в глаза». ДН «+», ПСЕ «?», прием подходит.
- «Друзья-профессионалы». ДН «-», ПСЕ «+», прием не подходит.
- «Нагрузка ответственностью». ДН «-», ПСЕ «+», прием не подходит.

Для достижения цели Игроку подходят два приема: «Валенок» и «Пыль в глаза». Интерес Андрея Петровича в том, чтобы конференция прошла успешно. Это будет смысловой начинкой для приема. Для достижения желаемого нам нужно, чтобы интерес Андрея Петровича совпадал с целью. Значит, необходимо развернуть вектор интереса в сторону цели. А для этого следует разубедить руководителя в том, что отпуск связан с успехом конференции. Игрок выполняет приемы:

1. *Игрок:* Андрей Петрович, я тут подумал, что как-то неправильно получилось с отпуском. Тут у нас такое важное мероприятие! Нас просто «съедят» уже скоро за эту конференцию.
2. *Андрей Петрович:* Да не то что съедят, Игрок, кости давно уже обглаживают.
3. *Игрок:* Я для Вас специально подготовил детальный план, вот, тут все расписано, кто в нашем отделе за что отвечает. Давайте, я Вам буду докладывать по нему о текущей ситуации каждый день, чтобы Вы понимали, как у нас идут дела и успеваем мы подготовиться или нет.
4. *Андрей Петрович:* Да, совсем другое дело! Такой подход мне нравится.

Игрок выиграл время и отложил решение Андрея Петровича по вопросу отпуска. Из прошлого разговора его решение было непонятно, а значит, был возможен отрицательный ответ. Поэтому решение лучше было отложить.

Конструкция приемов во фразах выглядела так:

- 1 — «Валенок». Игрок «посыпал голову пеплом», прикинулся виноватым.
- 2 — получил успешное подтверждение того, что прием выполнен.
- 3 — «Пыль в глаза». Игрок предложил новый способ проверки плана. План здесь играет роль запутанной ситуации, на которой будет сосредоточено внимание Андрея Петровича.
- 4 — положительное подтверждение. Игрок повысил свое признание у Андрея Петровича, но еще не достиг цели.

Приемы «Валенок» и «Пыль в глаза» позволяют выиграть время. Необходимо применить другой прием, чтобы убедить руководителя в том, что отпуск не связан с конференцией.

Из приемов, подходящих для ведущего скрытого интереса, это «Гамбит» и «Обход». Например, используя прием «Обход», можно было бы оформить отпуск без согласования с руководителем. Но цель Игрока — получить согласование от руководителя, значит, он попытается использовать прием «Гамбит». Для этого нужно заменить вопрос важности отпуска несуществующей ситуацией, по сравнению с которой отпуск не имеет значения. Начало несуществующей ситуации Игрок уже положил — работа с планом.

Игрок выполняет прием «Гамбит».

1. *Игрок несколько дней докладывает Андрею Петровичу о ходе выполнения плана, готовит ему новые версии плана с учетом текущей ситуации.*
2. *Игрок берет с собой на доклад Николая — сотрудника, которого он планировал оставить вместо себя. Николай рассказывает о своей части плана.*
3. *Игрок отправил на доклад одного Николая, сам не пошел.*
4. *Андрей Петрович: Игрок, ко мне вчера Николай приходил, рассказал ситуацию с планом. У меня есть много замечаний, зайди ко мне в кабинет.*
5. *Игрок: Да, давайте обсудим.*
6. *Дальше в ходе обсуждения Игрок выясняет, что замечания носят косметический характер.*
7. *Он обещает дать Николаю задание доработать план: Андрей Петрович, Николай предлагает выделить в плане ключевые события красным цветом, чтобы все понимали, на чем нужно сосредоточиться.*
8. *Андрей Петрович: Да, это хорошая идея, и еще учти, чтобы под каждым пунктом плана был текущий статус выполнения. Его надо разделить по ответственным исполнителям и по каждому обозначить, какие открытые вопросы остались.*
9. *Игрок: Да, конечно.*
10. *Андрей Петрович начал напрямую обращаться к Николаю, просил Игрока проконтролировать процесс выполнения его заданий Николаем. Игрок показывал свою заинтересованность в этом вопросе, отвечал на письма Андрея Петровича.*
11. *Игрок: Андрей Петрович, как Вы считаете, процесс планирования работ по выставке у нас налажился?*
12. *Андрей Петрович: Да, процесс налажился.*

13. *Игрок*: Можно, я съезжу в отпуск? Николай теперь нормально справляется, если что — я на телефоне буду, вдруг какие-то вопросы по плану возникнут.
14. *Андрей Петрович*: Да, хорошо. Но чтобы ты был всегда на связи, вдруг что-то будет не так с планом, нужно, чтобы ты мог включиться в процесс.
15. *Игрок*: Да, конечно.

Игрок заменил ситуацию «конференция зависит от отпуска» на ситуацию «конференция зависит от качества работы с планом» с помощью приема «Гамбит». Этот прием имеет знак «–» для скрытого интереса ПСЕ. Поэтому в пункте 4 диалога Андрей Петрович попросил зайти к себе Игрока, а не Николая. Затем Игрок продолжал выполнение приема «Гамбит», заменяя связь отпуска и конференции на связь плана и конференции, и каждый раз принимал отрицательную реакцию «Гамбит, ПСЕ» на себя. В итоге у Андрея Петровича сложилось понимание того, что дела по конференции действительно наладились, а значит, вектор интереса и цели совпал.

Эта ситуация выглядит странно. Ведь на самом деле организация конференции зависит от выполнения работ по ее подготовке, а не только от плана. Но в этом и заключается суть механизма работы с властью. Интерес и скрытый интерес одного человека могут не совпадать с нашей целью, с интересом другого человека, даже если последний — глава компании. Пример отражает действительную рабочую ситуацию и поведение людей, с которыми мы постоянно сталкиваемся. Для сравнения, если бы у Андрея Петровича был ведущий скрытый интерес ДЕ («Деньги свои»), то вопрос с отпуском решился бы за пять минут. Игрок объяснил бы ему, как он видит процесс замены, и перед отпуском отчитался бы по факту передачи дел.

Конвейерное применение приемов

В приведенных выше примерах мы подробно разобрали процессы: выявления интереса и скрытого интереса, подбора приемов, выполнения и анализа достижения цели. На практике все это выглядит гораздо динамичнее. Для того чтобы развить навыки работы с властью, нужно постоянно тренироваться. Как, впрочем, и в любом другом деле. Тренировку можно проводить на рабочих ситуациях. Для начала лучше брать простые цели, например, из разряда повседневной работы — согласовать документ, убедить коллегу в нужном для себя решении. Со временем тренировка превратится в привычку, которая будет действовать автоматически. Весь процесс от выявления интересов до анализа достижения цели перейдет в конвейерную стадию. И тогда мы больше не обращаемся к таблице со скрытыми интересами и таблице с приемами, начиная подбираем их на лету.

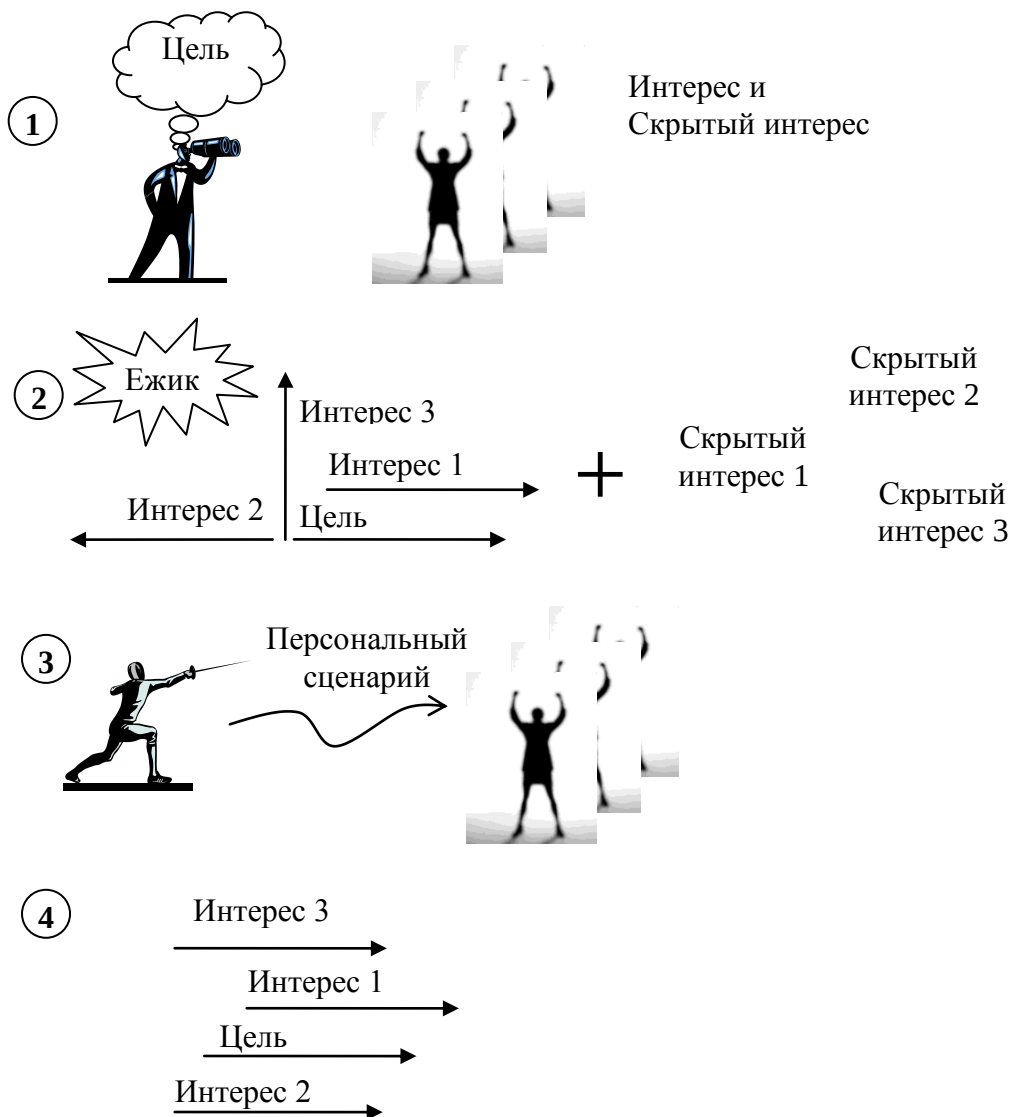
Второй бонус от конвейерного применения приемов заключается в их повторяемости для одних и тех же людей. Как только мы успешно достигли цели с одним человеком, то в следующий раз нам нужно выявить только его интерес, скрытый интерес мы уже выяснили раньше. Например, если продолжить работу с *Ситуацией 2 «Отпуск»*, то каждый раз, когда наша цель будет расходиться с интересом Андрея Петровича, можно взять шаблон из приемов и поменять в нем смысловую начинку.

Персональные сценарии при работе с властью

Мы разбирали ситуации, когда работа строилась с одним человеком. Но обычно на реализацию нашей цели влияют несколько людей. Здесь нам помогут персональные сценарии. Персональные сценарии — это серия (группа) приемов для достижения цели. Приемы необходимо проводить с каждым человеком для достижения той части цели, которая зависит от него. Техника сценария похожа на технику приема. Мы выявляем интерес и скрытый интерес для каждого человека из группы, подбираем и выполняем приемы, и так до победного конца. При работе с группой возникают вопросы:

- В какой последовательности проводить приемы для нескольких людей?
- Как определить, с какого человека начать выполнение приемов?

Системно посмотреть на ситуацию нам поможет схема «Ёжик». Алгоритм работы с персональным сценарием выглядит так:



1. Как обычно, мы имеем исходную ситуацию, когда у нас есть цель и ее достижение зависит от других людей. Так же как и с приемом, мы определяем интересы и скрытые интересы этих людей. Делаем это знакомыми способами. Интерес — вопросами «А зачем Вам это надо?» либо наблюдением, скрытый интерес — прямой и обратный перебор, разведка боем.
2. Независимо от качества выявления интересов мы получаем «ежика». «Ежик» — это разнонаправленность интересов и скрытых интересов относительно нашей цели. Именно из-за разнонаправленности возникают препятствия в достижении цели. Например, когда над простой задачей, которую можно выполнить за три часа, работаем недели. Рисуем схему «Ёжик». Графическое отображение упрощает процесс подбора приемов и помогает разработать персональный сценарий.
3. Подбираем приемы, из которых получится персональный сценарий. В первую очередь нужно проводить приемы с людьми, у которых интересы противоположны нашей цели. Для нас такие люди будут «сложными». Это не железное правило, можем начать и с тех, у кого совпадает интерес и цель. Просто «сложных» людей труднее проходить, и запас желания лучше расходовать на них в первую очередь. Важно, чтобы на выходе, после работы с каждым человеком, мы приближались к своей цели. Если в процессе работы появились новые люди, которые влияют на цель, значит, возвращаемся в пункт 2.
4. Последовательность приемов в сценарии не важна. Главное — движение к цели. Если персональная схема выполнена успешно, то все интересы и скрытые интересы стали сонаправлены относительно нашей цели. Это будет для нас дополнительным индикатором успешности. Произойдет это автоматически, после достижения нами цели. И, конечно же, как и в случае с приемом, мы повышаем признание по отношению к этим людям.

Назначение персональной схемы, помимо достижения цели, — это приведение векторов интересов в одно направление. Если вспомнить приемы, то, каждый раз, когда мы их выполняем, мы устраняем разногласие в интересах через действие на скрытый интерес. Аналогично и с персональными сценариями.

При работе со «сложными» людьми появляется шанс получить дополнительный бонус. Когда удастся пройти «сложного» человека, мы получаем несколько больше признания от других людей, заинтересованных в этом вопросе. По аналогии, если победить чемпиона мира по боксу, то остальные боксеры будут считать тебя сильнейшим. Это работает, если у других людей не получилось решить вопрос со «сложным» человеком. Помните формулу власти?

$\text{Сила власти по категории} = \text{Признание} \times \text{Охват} + \text{Атрибуты}$
--

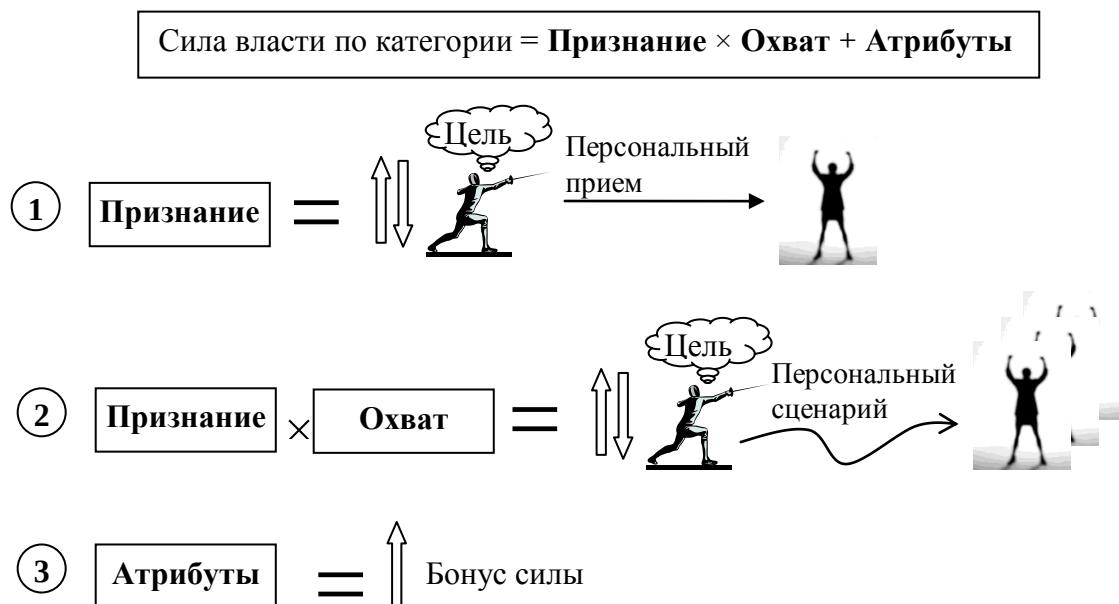
Каждый раз, когда люди пытались решить вопрос со «сложным» человеком, но не смогли, они обменивались с ним признанием, от себя к нему — плюс, от него к себе — минус. И когда нам удалось решить вопрос, то люди перенесли это признание с него на нас. Получился бонус силы — «Я не смог, а он смог, силен!». Бонус не является самостоятельной

целью. О нем нужно помнить, когда речь идет о сложных политических процессах внутри компании. Например, все мы сталкивались со «злой» бухгалтерией. Вернее сказать, с ее «злым» сотрудником, которого все боятся. И вот мы договорились (достигли цели) по вопросу, по которому раньше никто не мог договориться. Потом к нам подходят коллеги и просят «сходить за них» в бухгалтерию. Так мы повысили свое признание с помощью бонуса. Бонус в формуле власти относится к атрибуту.

Чтобы достичь цели с группой людей, нужно:

- Иметь желание и определить цель с критерием ее достижения.
- Выявить интерес и скрытый интерес группы людей с помощью вопросов, прямым перебором, обратным перебором, сравнением или разведкой боем.
- Нарисовать схему «Ёжик». Первое время ее лучше рисовать, так будет удобнее.
- Подобрать подходящие приемы для каждого человека и выполнить их.
- И, наконец, посмотреть на то, что получилось, и повторить снова, пока не достигнем цели.

С учетом приемов и персональных сценариев модель работы с властью выглядит так:



3. В ходе выполнения персональных сценариев мы получаем бонус силы, который добавляется к нашей силе власти как атрибут.

В работе менеджера всегда есть цели. Большие, маленькие, амбициозные или не очень. Достижение целей менеджером всегда зависит от работы других людей. Пока мы работаем с маленькими целями, показатель силы власти для нас не так важен. Приемы и персональные сценарии помогают решить большинство повседневных рабочих вопросов. Как только мы переходим к большим амбициозным целям, то здесь показатель власти играет ключевую роль. Вспомните любой важный рабочий вопрос, когда участники уже не в силах договориться и принять решение. Приходит топ-менеджер с высоким показателем власти, принимает решение — и точка. Само решение нам может казаться простым и логичным, и, наверное, мы могли бы сами его принять, но не хватило силы власти, чтобы «убедить» остальных. При постановке цели обычно мы представляем, насколько она проста или амбициозна в рамках организации, поэтому при разработке сценария учитываем, насколько нам нужно **«накачать» силу власти** — выполнить более мощный прием, либо сначала увеличить силу власти, а затем вернуться к достижению цели.

У всех людей в организации есть сила власти. По логике этот показатель должен соответствовать занимаемой должности. Чем выше по служебной лестнице, тем больше сила власти. Допустим, у специалиста по работе с клиентами сила власти 200, а у генерального директора этой компании — 20 000 (цифры условные). На практике бывает по-разному. Не у всех высших руководителей одинаковый показатель силы власти. Иногда руководитель имеет показатель власти ниже, чем его подчиненный. Поэтому работа с группой людей похожа на поход по диким джунглям. Нам приходится буквально прорываться через «джунгли сплетений сил власти», отстаивая свою амбициозную цель на каждом шагу. Намного проще идти в поход по «ровной поляне», соглашаться со всеми, возможно, в ущерб цели. Поэтому при разработке сценария нужно выбрать для себя тактику ее достижения **«джунгли — поле»**. Решить, как и в какой момент времени нам нужно «прорубаться сквозь джунгли», а когда лучше «пройти по полю». Выбирать лучше исходя из здравого смысла.

Ситуация будет просто идеальной, когда мы поставим себе цель, выявим интересы и скрытые интересы всех людей и определим силу власти всех влияющих на цель личностей. Это трудоемко и долго. Так есть смысл готовиться только к «задачам на миллион». Обычно картина с интересами и сплетением сил власти проявляется по ходу дела. Поэтому при разработке сценария нужно выбрать для себя разумную **глубину диагностики** (точность определения интереса и скрытых целей каждого человека). Действительно, если менеджеру мебельной компании нужно ускорить доставку заказа клиенту, то он не будет ничего анализировать, а снимет трубку и перебором приемов добьется от начальника транспортного отдела ускорения доставки. Другое дело — изменить весь процесс доставки мебели, чтобы все заказы доставлялись в два раза быстрее. И совсем другое дело, когда менеджеру нужно установить контроль над ключевыми сотрудниками мебельной компании в ходе проекта по слиянию. Самый простой способ выбрать глубину диагностики — итерационный, когда по ходу достижения цели мы выявляем интересы и скрытые интересы нужных людей. Исключения составляют ситуации, когда цена вопроса в деньгах или в потерях достаточно велика, например — слияния, поглощения, стратегически важные проекты, которые увеличивают долю рынка. Здесь важно детально анализировать интересы, чтобы снизить риск неуспеха.

Пример с использованием всех трех факторов — необходимая сила власти, глубина диагностики, «джунгли — поле». Менеджер приехал на встречу к партнерам, пытается пройти в офис — охранник не пускает. Он выявил интерес и скрытый интерес, выполнил прием — все равно не пускает. Начальник охраны имеет **большую** силу власти по отношению к охраннику, потому что строго следит за соблюдением пропускного режима и каждый раз наказывает подчиненных за нарушение дисциплины. Вариант накачать «силу

власти» будет таким: менеджер звонит генеральному директору компании партнера и ругается, тот звонит начальнику охраны, ругается в «квадрате», в итоге охранник впускает менеджера. Вариант «джунгли — поле»: оценить, что не стоит рубиться с охранником, а проще позвонить секретарю компании-партнера и уточнить, где застрял заказанный ранее пропуск. Секретарь позвонит начальнику охраны, извинится за то, что пропуск не готов, тут же его подготовит и отнесет начальнику охраны. Охранник впустит менеджера в офис. Вариант с максимальной глубиной анализа: менеджер предварительно за две недели устанавливает контакт со всеми возможными участниками задачи «пройти в офис» — секретарь, генеральный, охранник, начальник охраны. У каждого выясняет интерес и скрытый интерес. Определяет по возможности силу власти каждого участника. Потом рисует схему «Ёжик», разрабатывает сценарий и в итоге заранее звонит секретарю, уточняет насчет пропуска и свободно проходит в офис партнера. Да, выглядит смешно.

Полный алгоритм работы с властью через персональный сценарий таков:

1. Нужно иметь желание и определить цель с критерием ее достижения. Также нужно оценить масштабность цели. Оценку делаем на основании своего опыта, т. е. насколько эта цель кажется нам сложной.
2. Выявить интерес и скрытый интерес группы людей с помощью вопросов, прямым перебором, обратным перебором, сравнением или разведкой боем. Глубину диагностики определяем в зависимости от сложности цели. Оценка глубины — исходя из здравого смысла.
3. Нарисовать схему «Ёжик».
4. Подобрать подходящие приемы для каждого человека. Учесть, где нам лучше пройти по «джунглям», а где по «полю». Критерием для нас будет сила желания и способность выполнить приемы. Мы выбираем для себя сценарий, который будет комфортно выполнять.
5. Выполнить сценарий. При выполнении измерить движение к цели — если «буксуем», то повторяем пункт 4 и выбираем другие приемы. Если появились новые люди, которые влияют на цель, то выполняем пункт 2.
6. Мы достигли цели, либо желание иссякло.

Как же быть, если мы делаем все по порядку, как написано, а цель все равно не достигли?

Основная причина неуспеха — это отсутствие желания. Например, поменяли несколько приемов, и остался последний прием — «Каток», но по каким-то причинам мы не можем его выполнить. Это ситуация недостаточного желания. Сама по себе она не плоха. Менеджер — не универсальный робот, который должен обязательно достигать всех целей. Он, как и другие люди, подчиняется законам формулы власти. У него тоже есть свои интересы и скрытые интересы, и он действует исходя из них. Поэтому, если мы не достигли цели, хотя уже все перепробовали, нужно вернуться к первому пункту и проверить свой уровень желания. Если желания не хватает, то лучше отложить цель. Так мы сэкономим время.

Вторая причина неуспеха — малая «мощность» приема. Так случается, когда мы «кусаем» или «гладим» скрытый интерес слабее, чем это делают другие люди или обстоятельства. Об этом мы говорили выше, когда обсуждали фактор: «накачать» силу власти. Например, мы ведем переговоры с руководителем о повышении заработной платы. Выявили интерес и скрытый интерес, провели прием, например — «Каток» («Если не повысите зарплату, то я уволюсь»). Но цели не достигли, потому что на руководителя действует *большая* сила власти со стороны генерального директора, и его оборонительный прием — «Железобетонная стена» («Никому зарплату повышать не будем, денег нет»). Поэтому при проверке результата мы снова измеряем уровень желания. Если оно есть, то увеличиваем силу приема либо отказываемся от цели из-за недостатка желания.

И последняя причина неуспеха — это технические ошибки выполнения приемов. Например, мы неверно выявили скрытый интерес, выбрали ошибочный прием. Здесь нам снова поможет замена или повторение приема. Неуспех при выполнении приема дает ценную информацию — проясняет интерес и скрытый интерес. Поэтому ситуации «ничего не получилось» для нас не существует. Любые действия проясняют картину — «джунгли сплетений сил власти», интересы и скрытые интересы людей. Другая подсказка — это наличие известного конфликта между сотрудниками. Если есть конфликт, значит, у них не совпадают интересы по конкретному вопросу. И если узнать, в чем суть вопроса, то можно вычислить интересы конфликтующих сторон.

Реакция людей на приемы всегда дает обратную связь, по которой понятно, где мы находимся. Отказаться от цели — это точно такое же рациональное решение, как и достичь ее. Поэтому сценарий по мере его выполнения дает нам два варианта — применить прием еще раз, точнее, мощнее, либо отказаться от цели и направить силы на другую задачу.

Ситуация 3. Дефицит товара

Игрок — менеджер по оптимизации закупок в компании-дистрибьюторе. Вышел на работу неделю назад. Директор по закупкам поручил ему оптимизировать процесс закупок. Сотрудник, который раньше занимал эту должность, не справился с задачей. Игрок узнал, что директор по закупкам и директор по продажам постоянно конфликтуют. Основная претензия директора по продажам — дефицит товара на складе: «Каждый раз, когда крупный клиент у нас оформляет заказ, нет то одного, то другого, и мы заказ теряем». Игрок хочет решить эту задачу, чтобы проявить себя в качестве успешного менеджера. Критерий — получить подтверждение от директоров по закупкам и продажам о том, что процесс успешно изменен.

Диалог с Ириной, директором по закупкам:

Игрок: Ирина, расскажите подробнее о задаче оптимизации закупок. Чего Вы от меня ожидаете?

Ирина: Надо сделать так, чтобы у нас все работало нормально. Есть много всяких методик: ABC-анализ, например. Я хочу, чтобы ты все это изучил и предложил нам подходящий вариант. Чтоб у нас всегда на складе был нужный товар и отдел продаж на нас не жаловался. Вообще, они, конечно, продавать не умеют. В общем, надо разобраться, что их не устраивает, и дать свои предложения по улучшению.

Игрок: Как Вы будете оценивать предложения?

Ирина: Ну как, посмотрю по ситуации. Насколько это будет для нас возможно и реализуемо. Ты сначала предложение сформулируй, а потом уже разберемся.

Игрок анализирует интерес и скрытый интерес Ирины. Интерес — получить новую методику закупок с пока непонятными критериями оценки и снять претензии директора по продажам. Скрытый интерес: «ВЕ?, ВН?, ДЕ–, ДН+, ПЕ+, ПН?, ПСЕ+, ПСН?, ОЕ+, ОН–». Выявить пока не получилось, мало информации.

Игрок беседует с Сергеем, директором по продажам:

Игрок: Сергей, мне Ирина поручила оптимизировать процесс закупок, чтобы у Вас всегда был необходимый товар в наличии. Вы можете мне перечислить сейчас примеры дефицита и свои пожелания к процессу закупок?

Сергей: Я сейчас занят, и мне некогда вникать в ваши проблемы, зайдите позже.

Игрок сообщает об этом Ирине и получает ответ, что Сергей всегда так себя ведет и с ним сложно договориться. Он считает себя самым важным человеком в компании, потому что приносит деньги. Игрок анализирует интерес и скрытый интерес Сергея. Интерес не выявлен, мало информации. Скрытый интерес: ВЕ+, ВН+, ДЕ?, ДН?, ПЕ?, ПН+, ПСЕ?, ПСН+, ОЕ?, ОН?.

Игрок предполагает, что оптимизация закупок не является стратегически важным проектом, значит, он будет выявлять интересы по ходу достижения цели. Пока неясно, сколько людей влияет на достижение цели. С одной стороны, достаточно подтверждения двух людей, Ирины и Сергея, а с другой — непонятно, с кем еще нужно работать, чтобы оптимизировать процесс закупок. Игрок продолжает выявление интересов и пытается вычислить круг участников. Для начала нужно встретиться с Сергеем. Это будет первая промежуточная цель. Есть первое приближение по скрытым целям Сергея, пока подходящих типов четыре (ВЕ, ВН, ПН, ПСН), по остальным мало информации. Значит, Игрок будет проводить разведку боем. К этим скрытым целям подходят приемы «Валенок» и «Господин Наполеон». Пока непонятно, какой прием подойдет.

Игрок пробует добиться встречи, используя оба приема.

Игрок звонит по телефону: Сергей, извините, пожалуйста, что беспокою, я просто тут человек новый и пока не в курсе, как правильно поступать. Можно Вас попросить выделить удобное для Вас время, чтобы узнать Ваши пожелания к работе отдела логистики?

Сергей: Я же сказал, что занят и у меня нет времени вникать в суть проблем отдела закупок.

Игрок: Сергей, просто без Вас я не смогу ничего сделать. Может, у Вас найдется немного времени?

Сергей: Слушайте, я, конечно, понимаю, что без меня Вы ничего не решите. Но мое время дорого стоит.

Игрок: Сергей, я знаю, что Вы здесь ключевой топ-менеджер, мне Ирина говорила, что на Вас практически весь бизнес компании держится.

Сергей: Да не практически, а весь!

Игрок: Сергей, уделите мне, пожалуйста, немного времени.

Сергей: Хорошо, пришлите мне Ваш список вопросов, и я назначу Вам время.

Игрок: Спасибо.

Да, непросто. Не всем будет комфортно выполнять такой прием.

Игрок отправил Сергею список вопросов, Сергей через два дня дал ответ по времени встречи. Приемы «Валенок» и «Господин Наполеон» сработали. Диалог подтвердил нам наличие у Сергея скрытого интереса ПСН («Самоутверждение»). Он несколько раз обращал внимание на свою значимость: «Нет времени вникать, на мне все держится». Пока непонятно, ведущий этот интерес или нет, и есть ли второй, скрытый интерес. Игрок выяснит это на встрече.

Итак, встреча с Сергеем...

Игрок: Сергей, я отправлял Вам вопросы, мы можем начать обсуждение?

Сергей: Тут нечего обсуждать, я Вам сейчас расскажу, чего я жду от отдела закупок. Правда, я не уверен, что Вы сможете это сделать.

Игрок: Я постараюсь.

Сергей: Значит, так. Мне необходимо, чтобы со мной постоянно согласовывался план по закупкам. Я должен быть в курсе того, что они планируют привезти на склад. Также мне нужно, чтобы мои сотрудники могли менять количество товара в заказе под потребности наших клиентов.

Далее Сергей коротко рассказывает о том, какие виды клиентов есть, и ссылается на своего заместителя, Анну. Говорит, что детали можно выяснить у нее.

Игрок: Я правильно понял, что если дать Вам возможность управлять заказами на закупку в плане ассортимента и количества, то тогда накладок у Вас не будет?

Сергей: Да у меня вообще нет никаких накладок. Отдел закупок не умеет работать, по их вине страдают клиенты!

Игрок: Извините, я хотел сказать, это позволит Вам избегать ситуаций когда на складе возникает дефицит?

Сергей: Да, если они не могут работать, то я, конечно, будут это делать за них, потому что не допущу, чтобы страдали клиенты.

Игрок уточняет интерес — возможность для менеджеров по продажам (подчиненных Сергея) контролировать заказы на закупку. На встрече Сергей проявлял признаки, которые точно подходят под скрытые интересы ПСН и ВЕ. Признаков ПСН выявлено больше.

Значит, это ведущий скрытый интерес. Итак, скрытый интерес ПСН — ведущий, ВЕ — дополнительный.

Теперь нужно уточнить скрытый интерес Ирины, директора по закупкам. Игрок передает Ирине результаты встречи с Сергеем.

Игрок: Ирина, я поговорил с Сергеем, он много жаловался, что наш отдел плохо работает, и потребовал согласовывать с ним план закупок.

Ирина: Да, конечно, Сергей же у нас звезда! Не знаю, что ему еще надо, мы каждый день на сервере обновляем файл с нашими заказами, они могут видеть, что и когда мы покупаем, и присылать нам свои замечания. Они (менеджеры по продажам), конечно, выше этого. И тем более, откуда им знать, что такое планирование закупок на шесть месяцев вперед. А уж про ABC-анализ они вообще ничего слышать не хотят.

Игрок: Значит, есть файл с заказами? А почему они им не пользуются?

Ирина: Откуда я знаю! Все, что они просят, мы им предоставляем. Я же им не нянька, чтобы постоянно спрашивать, что их не устраивает.

Игрок: А что если нам перестроить товарную матрицу с точки зрения спроса клиентов, а данные спроса собирать заранее?

Ирина: Расскажи, как это?

Игрок рассказывает Ирине про новый подход к товарному планированию.

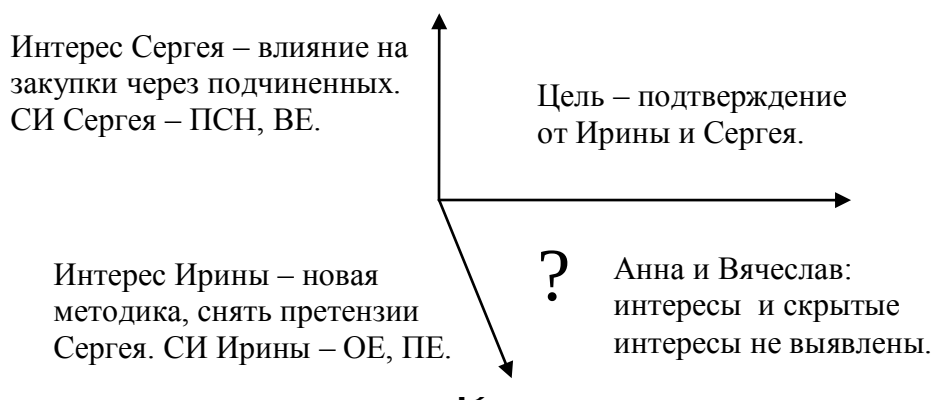
Ирина: Ну да, идея интересная, только я не знаю, будет работать или нет.

Игрок: А как нам тогда дальше поступить?

Ирина: Ну, поговори с Вячеславом, менеджером по закупкам, что он думает по этому поводу.

Игрок уточнил скрытый интерес Ирины — ОЕ (ведущий), ПЕ (дополнительный). Были проявлены признаки «Избегания ответственности» — «я все делаю, что попросят», и признаки «Профессионального роста» — ее явно интересуют новые знания. Игрок выяснил, что появились два человека.

Анна — заместитель директора по продажам, и Вячеслав — менеджер по закупкам, которые, может быть, окажут влияние на цель. Игрок рисует схему «Ёжик».

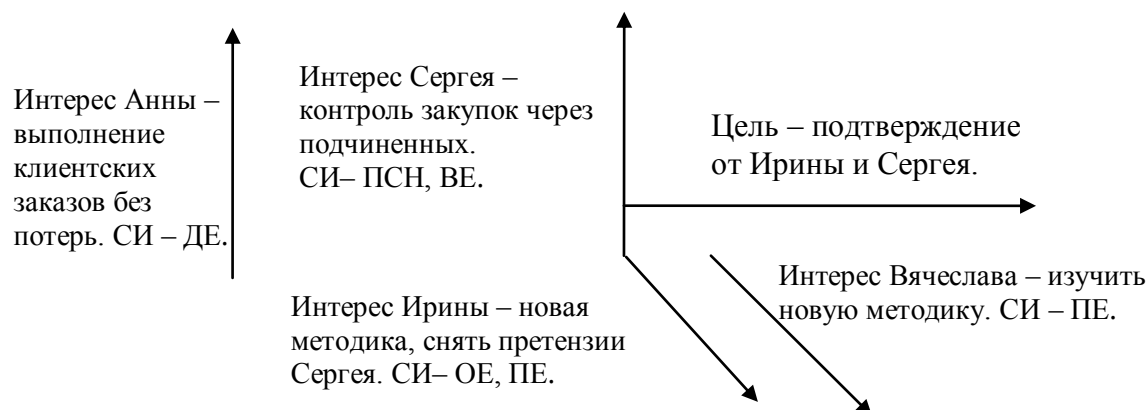


Далее Игрок выявляет интересы Вячеслава и Анны.

Вячеслав. Очень заинтересовался новым подходом к планированию, показывал свои наработки, долго рассуждал на тему существующих моделей планирования. В итоге с энтузиазмом согласился попробовать новую методику. Интерес Вячеслава — изучить новую методику, чтобы узнать что-то новое. Скрытый интерес ПЕ («Профессиональный рост»).

Анна. Говорила о том, что перед клиентами часто бывает неудобно, когда заказ срывается, что клиенты от нас постепенно уходят, что мы изо всех сил пытаемся им угодить, но это не удастся по вине отдела закупок. Сказала, что готова сама лично проверять заказы отдела, дабы убедиться в том, что заказываются позиции, на которые есть спрос. На вопрос Игрока, а в чем конкретно виноваты менеджеры по закупкам, сказала, что понимает их и на самом деле они не виноваты, просто у них, наверное, много работы и они зашиваются. Интерес — контроль заказов в разрезе клиентского спроса как гарантия выполнения клиентских заказов. Скрытый интерес — ДЕ.

Итоговая схема «Ёжик» выглядит так:



Игрок подбирает персональную схему. Анализ схемы «ежик» показывает, что интересы всех участников нейтральны по отношению к цели. Это распространенная ситуация в компаниях, когда выгода для компании (ее владельцев) входит в противоречие с интересами сотрудников. С точки зрения цели Игрока интересы всех участников нейтральны. Значит, начинать сценарий можно с любого человека. Пары интересов Анны и Сергея (продажи), Ирины и Вячеслава (закупки) — совпадают, а между собой находятся в нейтральном отношении (они не связаны). Вариант сценария «джунгли» означает собрать всех вместе, договориться о едином видении ситуации и потребовать от каждого выполнения своей части работы.

Игрок понимает, что ему не хватит силы власти для убеждения всех участников и у него нет желания «идти в лобовую». А раз нет желания, то нужно найти другой вариант. Поэтому Игрок выбирает «поле», он попытается учесть интерес каждого по отдельности. Это проще, но дольше по времени. Глубину диагностики Игроку не пришлось выбирать, поскольку в ходе выявления интересов достигнута максимальная глубина — выявлен круг участников, их интересы и скрытые интересы.

Приемы персонального сценария:

1. Вячеслав. Здесь подойдут приемы «Друзья-профессионалы» и «Нагрузка ответственностью». Смысловая начинка — возможность изучить новую методику планирования.
2. Анна. Здесь подойдет прием «Предельная ясность». Смысловая начинка — возможность менять заказы через контроль над работой отдела закупок.
3. Ирина. По большому счету, Ирину нужно исключить из процесса, поскольку подтверждение ею успешности оптимизации процесса закупок будет получено после того, как Сергей даст Игроку это подтверждение и снимет претензии в адрес отдела закупок. Смысловая начинка — подтверждение Вячеслава, что он готов отвечать за внедрение новой методики в процесс закупок.
4. Сергей. Здесь подойдет прием «Господин Наполеон». Смысловая начинка — подтверждение от Анны о влиянии на процесс закупок.

Игрок выполняет персональный сценарий. Последовательность выполнения приемов подсказана самой ситуацией. Игрок не получит подтверждения от Сергея, пока не получит подтверждения от Анны. От Анны подтверждение он получит, когда Вячеслав будет реагировать на запросы Анны об изменении данных в заказах. А для этого нужно разрешение Ирины.

Ирина. Игрок пробует прием «Гамбит».

Игрок: Ирина, я поговорил с Сергеем, Анной и Вячеславом. Все, в принципе, не против нового подхода к планированию.

Ирина: Ну, я не знаю, надо посмотреть, что за подход. А то опять получится, что мы будем крайние.

Игрок: Да, я сейчас расскажу. А чтобы убедиться, что он работает, предлагаю сделать тест. Мы какое-то время поработаем в таком режиме. Если Сергею не понравится, опять вернемся к новой схеме.

Ирина: Да, Сергею точно не понравится.

Игрок: Вячеслав не против взять это на себя, а я тогда будут держать Вас в курсе всех событий по этой методике.

Ирина звонит Вячеславу и спрашивает, готов ли он взять на себя работу с новой методикой. Вячеслав рассказывает о том, что — да, готов, и у него есть предложения, как ее сделать лучше. Ирина согласна.

Игрок с помощью ситуации «тест» снизил ответственность Ирины за внедрение новой методики.

Вячеслав.

С Вячеславом Игрок достаточно быстро договорился с помощью приема «Друзья-профессионалы». Он потратил время на обсуждение новой методики, того, что можно в ней улучшить, других существующих методик и их отличий.

Анна.

Игрок рассказал Анне о том, что Вячеслав будет вести новый файл и она сможет вносить в него коррективы. Игрок в течение недели проверяет, как идет взаимодействие Анны и Вячеслава. В итоге Анна подтверждает, что Вячеслав принимает во внимание корректировки в заказах, но поскольку заказы доставляются в течение одного-двух месяцев, она пока не может ими торговать. Игрок объясняет Анне, что, конечно, можно подождать, пока не придет товар, но результат в виде возможности корректировать заказ достигнут. Анна соглашается.

Сергей.

Игрок просит Анну согласовать встречу с Сергеем, чтобы добиться от него подтверждения достижения его интереса. Анна согласовывает встречу. Поскольку у Сергея СИ — ПСН, ВЕ, то Игрок готовится к встрече, как если бы это был президент страны (прием «Господин Наполеон»). Он приглашает на встречу Вячеслава, Ирину, специально к встрече готовит отчет о проделанной работе, распечатывает его для всех участников. На встрече Игрок, используя прием «Господин Наполеон», докладывает Сергею о проделанной работе и просит его дать оценку. Сергей говорит, что это все ерунда, что главное, чтобы товар был на складе, но в итоге соглашается, со словами «Хоть это сделали». Подтверждение от Сергея получено.

Ирина.

Игрок: Ирина, вы довольны применением нового подхода к планированию?

Ирина: Да, нормальная методика. Но только я не уверена, что Сергей завтра опять не будет предъявлять к нам претензий.

Игрок не получил подтверждения от Ирины. Цель не достигнута. Он понимает, что для достижения интереса Ирины «снять претензии Сергея» ему придется какое-то время принимать претензии на себя и разбираться с ними. Игрок не имеет желания дальше добиваться цели, поэтому он исключает из цели критерий «получение подтверждения от Ирины» и считает цель достигнутой. С точки зрения Игрока, процесс закупок был изменен под требования директора по продажам.

Почему предыдущему менеджеру по оптимизации закупок не удалось поменять систему?

История была такова. Он получил задание от Ирины, описал новую схему процесса закупок, похожую на ту, что предлагал Игрок, отправил ее на согласование Сергею. Ответа не получил. Попросил помощи у Ирины в согласовании новой схемы с Сергеем. Ирина обещала помочь, но деликатно «забыла» про обещание, не желая лишний раз слушать претензии от Сергея. Процесс остановился. Ирина потребовала от менеджера результатов, но он сослался на то, что Сергей отказывается принимать участие в работе и она не может оказать ему помощь. Ирина поручила организовать совместную встречу с Сергеем. Менеджер какое-то время пытался добиться встречи, но Сергей был все время занят. Наконец, встреча состоялась. Сергей выслушал про новую схему и сказал, что «пусть отдел закупок сам решает свои проблемы», а он готов получить результат, а не работать вместо

«закупщиков». Через месяц менеджер по оптимизации закупок уволился, потому что не видел возможности работать в таком коллективе.

В чем разница? Казалось бы, Игрок и менеджер, по сути, проделали одинаковую работу. Создали новую схему закупок и предложили ее заинтересованным лицам. При этом Игрок учитывал интересы и скрытые интересы заинтересованных лиц. А менеджер исходил из принципа, что раз задача важна для компании, то и остальные участники также должны быть в ней заинтересованы.

Как раз в этом и проявляется коварство механизма власти. Каждый человек всегда смотрит на работу сквозь призму своих интересов и скрытых интересов. И нет оснований считать, что эти интересы должны совпадать с интересами компании (ее акционеров и руководителей).

Еще два слова об атрибутах власти

Атрибуты — это материальные или нематериальные знаки, которые признаёт группа людей. Атрибуты также имеют некоторое условное числовое значение. Они помогают нам увеличить силу власти. При работе с персональными сценариями атрибуты имеют для нас вторичное значение. На первый план они выйдут, когда мы будем говорить о массовых сценариях.

Если признание мы зарабатываем через достижение целей, то атрибуты могут создаваться «на пустом месте». В этом и состоит их прелесть. Например, пришел в компанию новый генеральный директор. Независимо от его достижений, у него уже есть значительная сила власти благодаря атрибуту «Должность». Атрибут и признание по сути имеют одну и ту же основу и на равных участвуют в формуле власти.

«Технически» для нас это два разных ресурса, которые отличаются своими свойствами. Их можно сравнить на примере фишек в казино. Допустим, Вы сели играть в рулетку и выиграли много фишек. Люди, которые это видят, считают Вас удачливым игроком. Или Вы купили много фишек и подошли к рулетке. Люди увидели, что у Вас много фишек, и тоже подумали, что Вы удачливый игрок. В нашем случае процесс выигрыша — это получение признания через приемы (увеличение силы власти), а большое число фишек — это атрибут, который также дает увеличение силы власти. А если Вы подошли с большим числом фишек, да еще и выиграли столько же на глазах у всех, тогда сила власти условно возрастает вдвое.

Принципиально атрибут отличается от признания тем, что он существует независимо от человека. Атрибут — это информация, известная многим людям и наделяющая силой власти. И если мы возьмем его себе, то автоматически получим силу власти, которая заключена в нем.

Признание такими свойствами не обладает. Оно не передается, а только лишь достигается через выполнение целей. Так, например, ситуация со слабым генеральным директором, который, допустим, имеет атрибут должности силой 200, а его заместители обладают силой власти 100. Но из-за неспособности добиваться целей он потерял признание у своих заместителей. И в итоге по отношению к ним его сила власти уменьшилась, например, до 110, т. е. он по силе власти почти сравнялся с заместителями.

Виды атрибутов, которые применяются в сценариях:

- **Должность.** Сюда относится все, что связано с положением в организационной иерархии.

- **Лучший по специализации.** Сюда относятся «бонусы силы», о которых мы говорили в примере про «злую» бухгалтерию. Этот атрибут возникает, когда мы решаем сложный вопрос, который другие люди не смогли решить.
- **Покровительство.** Он возникает, когда человек с большой силой власти демонстрирует свое покровительство (положительное мнение, рекомендации) человеку с гораздо меньшей силой власти. Например, менеджера среднего звена стали приглашать на совещания топ-менеджеров. Так он получил атрибут покровительства.
- **Управление ресурсами.** Когда у человека появляется доступ к управлению ресурсами (распоряжение деньгами, право подписи, право принятия решений), он получает силу власти, необходимую для данного ресурса. Например — финансовый менеджер, который дает разрешение на оплату счета. Он подчиняется финансовому директору, и его сила власти меньше, чем у директора, но больше, чем у других сотрудников финансового отдела, потому что право разрешения оплаты — это атрибут. В компании все знают, что вопросы оплаты нужно согласовывать с ним. А согласование — это и есть признание превосходства (силы власти).

Атрибуты не существуют сами по себе. Их должны признавать другие люди. Например, если человек с атрибутом «покровительство» пришел в другую организацию, где «покровителя» никто не знает, то атрибут не подействует. И точно так же, когда генеральный директор одной организации приезжает на встречу к генеральному директору другой организации, оба сохраняют атрибут «Должность», потому что наличие большой силы власти у должности (атрибута) «генеральный директор» признаваемо во всех компаниях.

В организациях часто употребляется термин «должностные полномочия». С точки зрения механизма власти, это набор атрибутов, которые соответствуют должности. Например, руководитель транспортного отдела имеет право принимать решение о распределении автомобилей для выполнения заказов на доставку товара клиентам, определяет нормативы расхода ГСМ. Всё это атрибуты «Управления ресурсами», которые «прилагаются» к должности.

Делегирование — это добровольная передача атрибута другому человеку. Поэтому мы часто неосознанно боимся делегировать, ведь мы даем человеку атрибут, увеличивая его силу власти. А значит, мы должны быть уверены, что увеличение его силы власти не обернется против нас.

При планировании сценария у нас есть пункт — «накачать силу власти». Каждый раз, когда нам для достижения цели нужны ресурсы (деньги, орг. решения, время сотрудников), мы сталкиваемся с человеком, который отвечает за распределение нужных ресурсов и, следовательно, обладает атрибутом. Когда интерес и цель расходятся — тогда для получения ресурса нам нужна сила власти больше, чем у атрибута по данному ресурсу. Например, начальник транспортного отдела отказал нам в предоставлении трех автомобилей на постоянной основе, ссылаясь на то, что тогда он будет опаздывать с доставкой клиентских заказов. Хотя объективно это не так, и он мог бы за счет лучшего планирования обойтись оставшимися автомобилями. Он отказал нам, потому что отдать нам в управление автомобили — означает поделиться атрибутом «Управление ресурсом».



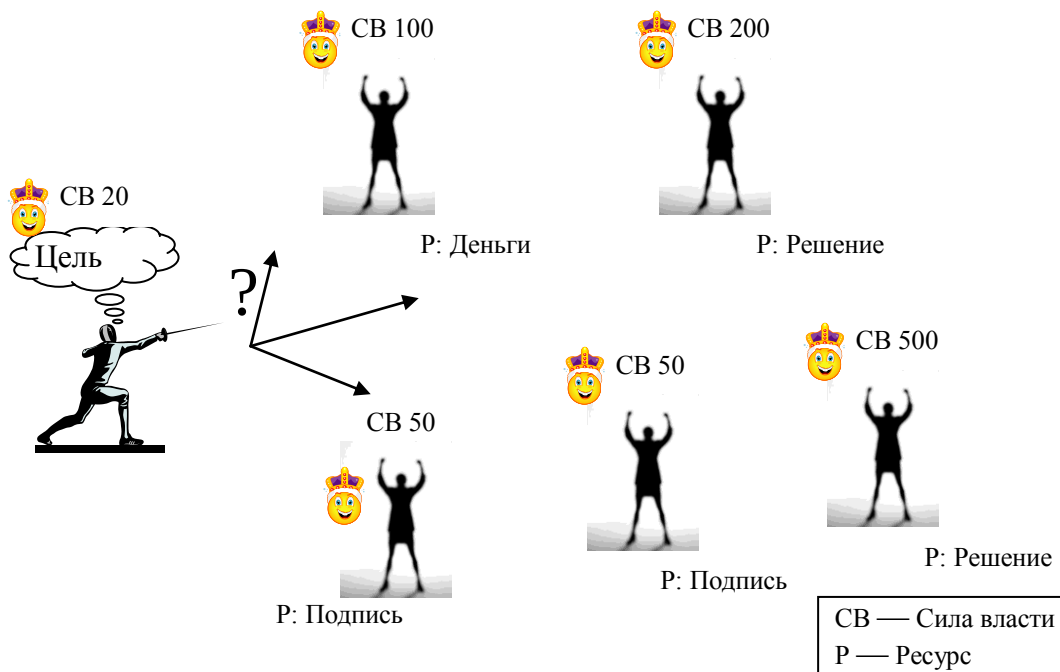
Борьба за власть и работа с большими группами

Борьба за власть

Сам по себе механизм работы с властью не является хорошим или плохим. Он отражает закономерность человеческого поведения. Если мы учитываем в работе эту закономерность, то получим выигрыш в скорости достижения целей. Механизм работы власти избавляет нас от иллюзии общности и вовлеченности людей в работу. Получается, что на самом деле вовлеченность и желание работать являются следствием совпадения интересов человека и компании (ее руководителей и акционеров). Когда мы говорим слово «компания», то, конечно, всегда подразумеваем, что компания — это группа людей, и такого понятия, как «интерес компании» в разрезе механизма работы с властью у нас нет. Мы всегда имеем дело с интересами конкретных людей. Когда мы говорим о борьбе за власть, то всегда подразумеваем показатель «сила власти по категории»:

$$\text{Сила власти по категории} = \text{Признание} \times \text{Охват} + \text{Атрибуты}$$

Таким образом, понятие «У меня есть власть», «У него есть власть» с точки зрения механизма — это некоторое числовое значение силы власти. Число мы вводим условно, потому что с ним проще делать оценку. Его точное измерение смысла не имеет. Важна возможность сравнения по критериям «больше» или «меньше».



С точки зрения достижения цели власть является промежуточной целью, которая помогает нам достичь основной. Хотя никто не запрещает ставить цель повысить величину силы власти. Аналогичная ситуация — зарабатывать деньги ради денег. Борьба за власть необходима, когда нужно выполнить масштабное по меркам организации изменение — расширение, сокращение, оптимизацию, когда нам нужно занять более высокую должность или увеличить заработную плату, когда нам нужно получить в управление значительные ресурсы (деньги, право принятия решений).

Работая над достижением цели, мы по-прежнему остаемся в рамках персонального сценария. Нас интересует промежуточная цель «накачать» силу власти. Другими словами, задачу можно сформулировать как: получить атрибуты, имеющие достаточную силу власти, для достижения цели. Для этого можно использовать заготовки (шаблоны) для персональных сценариев. Чтобы заготовку превратить в сценарий, нужно выявить интересы участников, подобрать приемы и выполнить их.

Увеличение силы власти через атрибут «Управление ресурсами»

«Накачать» силу власти можно, получив в управление ресурс. И, как мы помним, автоматически мы получаем атрибут с силой власти, достаточной для управления этим ресурсом. Это будет нашей промежуточной целью для достижения большей цели, собственно, ради которой мы и боремся за ресурс. Шаблоны персональных сценариев по получению ресурса в управление:

Запрос на делегирование

- *Описание.* Наша задача: договориться с владельцем ресурса о праве пользования. При этом интерес владельца должен совпадать с целью.
- *Техника выполнения.* Договориться с использованием приема «Предельная ясность» или других приемов, соответствующих скрытому интересу владельца. Это самый комфортный вариант получения ресурса. Мы обосновали необходимость, попросили — и нам дали. Обычно выполняется приемами со знаком «+» («погладить» скрытый интерес).
- *Применение.* Самый простой шаблон. Обычно есть смысл использовать его для ресурса средней важности. Здесь важность ресурса — это не его абсолютная характеристика, а то, насколько владелец считает его ценным. «Кому-то миллион — не деньги». В повседневной практике это самый распространенный шаблон получения ресурса.

Пример. Руководитель технического отдела подписывает наряды на работу специалистам-монтажникам. Для этого монтажникам приходится два-три раза в неделю заезжать в офис, потому что без подписанного наряда им не выплатят заработную плату. Бригадир монтажников договаривается с руководителем отдела о том, что он сам будет подписывать им наряды. Обосновывает это тем, что так монтажники будут тратить меньше времени и смогут больше сделать работы на объекте. Руководитель отдела счел эти доводы разумными и дал право подписи бригадиру.

Конфликтный ресурс

- *Описание.* Для получения контроля над ресурсом нужно сделать его конфликтным — так, чтобы вред от владения превышал пользу.
- *Техника выполнения.* Нужно выявить интересы владельца ресурса и с помощью приемов создать ситуацию, когда владение ресурсом подавляет скрытый интерес и противоречит ему. Тогда для владельца будет лучшим выходом отдать контроль над ресурсом.
- *Применение.* Шаблон более сложный в исполнении, чем «Запрос на делегирование». Конфликтность всегда создает психическое напряжение, поэтому его хочется применять в последнюю очередь. Шаблон имеет более широкое применение, поскольку подходит для многих ситуаций. Важно соблюсти баланс между получаемой выгодой (контроль над ресурсом) и возможными негативными последствиями для себя.

Пример. Продолжим тему с руководителем технического отдела и монтажниками. Бригадир монтажников договаривается с руководителем отдела о том, что он сам будет подписывать им наряды. Обосновывает это тем, что так монтажники будут тратить меньше времени и смогут больше сделать работы на объекте. Руководитель видит в этом для себя угрозу снижения силы власти и предлагает бригадиру более тщательно планировать загрузку монтажников, так, чтобы они успевали и работать, и наряды привозить на подпись. Бригадир какое-то время работает в прежнем режиме и распространяет информацию о том, что монтажники не успевают в срок сдать объект. Через некоторое время на планерке у главного инженера встает вопрос о задержках в сроках монтажа. Бригадир поднимает вопрос о неоптимальном подходе к учету нарядов. Главный инженер дает задание руководителю технического отдела разобраться с ситуацией. После планерки между бригадиром и руководителем возникает спор. Руководитель настаивает на пересмотре подхода к распределению работ, бригадир апеллирует к потере времени из-за отсутствия у него права подписи нарядов. Спор к решению не привел. На следующей планерке снова поднимается вопрос о задержках. Главный инженер в категоричной форме требует решения проблемы.

После планерки руководитель пригрозил бригадиру увольнением. На что бригадир ответил, что он работает давно. Претензий к нему не было. Руководитель какое-то время подумал и понял, что если к следующей планерке опять возникнет этот вопрос, то главный инженер уже не будет разбираться, кто виноват — он или бригадир. Бригадир получил право подписывать наряды.

Возврат с процентом

- *Описание.* Мы берем контроль над ресурсом в обмен на перспективу отдать еще больший ресурс.
- *Техника выполнения.* Нужно выявить интересы владельца ресурса и с помощью приемов создать ситуацию, когда передача ресурса в управление в будущем даст владельцу еще больший ресурс.

- *Применение.* Этот шаблон зеркален по отношению к «Конфликтному ресурсу». Если там мы создавали для владельца угрозу потери, то здесь мы создаем выгоду от приобретения. Ограничение в том, что не всегда есть возможность увеличить ресурс. Все зависит от ситуации, в которой мы находимся.

Пример. Бригадир монтажников договаривается с руководителем отдела о том, что он сам будет подписывать им наряды. Обосновывает это тем, что так мы «попробуем создание управляемых бригад и сможем увеличить число бригадиров. Тогда руководитель избавит себя от необходимости контролировать каждого монтажника», и у него будет в подчинении несколько бригадиров, которые будут отчитываться перед руководителем. Да, как раз в этом примере мы видим, что возможность увеличения числа бригад зависит от их укомплектованности. Если бы монтажников было достаточно, то этот сценарий было бы затруднительно выполнить.

Заход сверху

- *Описание.* Мы берем контроль над ресурсом при поддержке человека с большей силой власти, чем у владельца.
- *Техника выполнения.* Мы получаем распоряжение от человека с большей силой власти, чем у владельца ресурса, и на основании этого распоряжения получаем контроль над ресурсом. Для этого нужно выявить интересы человека с большей силой власти и получить от него согласие по вопросу управления ресурсом.
- *Применение.* Шаблон удобен тем, что повышает силу власти еще до того, как получен атрибут. Согласие человека с большей силой власти является атрибутом «Покровительство». Ограничение в том, что не всегда есть контакт с таким человеком.

Пример. Бригадир монтажников встретился с главным инженером и предложил лучший способ организации работы монтажников — так, чтобы они больше времени работали и не тратили его на доставку нарядов в офис. Главному инженеру понравилось, и он дал распоряжение руководителю технического отдела внедрить эту предложение. Бригадир встретился с руководителем, передал распоряжение главного инженера и получил право подписи нарядов.

Разделение на части

- *Описание.* Контроль над ресурсом мы получаем по частям. Шаг за шагом договариваемся о расширении контроля — до момента, пока ресурс не перейдет в наше полное управление.
- *Техника выполнения.* Необходимо выделить часть ресурса, которую владелец может отдать при совпадении интереса и цели. Затем получить контроль над

частью и повторять сценарий до тех пор, пока не будет получен полный контроль над ресурсом.

- *Применение.* Шаблон может выполняться вместе с другими шаблонами. Это вариант осторожного получения контроля, когда мы не уверены в том, как лучше поступить. Его также можно применять, когда речь идет о крупном ресурсе, для которого требуется атрибут с большой силой власти. Ограничение шаблона — в скорости получения контроля над ресурсом.

Пример. Бригадир монтажников высказал идею руководителю технического отдела, что было бы неплохо когда-нибудь в будущем передать ему полномочия по подписи документа. А сейчас предложил уменьшить число поездок монтажников в офис до одного раза в две недели. Взамен же он будет составлять графики работы и делать сводный отчет по выполненным нарядам, чтобы у руководителя была оперативная отчетность. Руководитель согласился. Затем бригадир предложил разделить обязанности по подписанию нарядов. Он будет подписывать тем монтажникам, которые работают на дальнем объекте и больше остальных тратят времени на поездку в офис. Руководитель согласился. Через некоторое время бригадир предложил взять на себя подпись всех нарядов, а руководителю — готовить отчет о том, какие наряды и на какое количество часов подписаны. Так бригадир получил право подписи нарядов.

Увеличение силы власти через атрибут «Должность».

«Накачать» силу власти можно, получив новую должность. Получение должности может быть как самостоятельной целью, так и промежуточной — в преддверии более амбициозной цели. Должность (так же, как и ресурс) обладает атрибутом, у которого есть сила власти. По весу он является наибольшим среди прочих атрибутов в категории «Власть в бизнесе». Шаблоны персональных сценариев по получению должности:

Замещение свободной должности

- *Описание.* Это известный шаблон, когда в компании открывается конкурс на замещение свободной должности. Должность получается путем соблюдения интересов людей, которые принимают решение о выборе кандидата.
- *Техника выполнения.* Необходимо выявить круг людей, которые принимают решение о выборе кандидата. От каждого нужно добиться поддержки, выполняя приемы в соответствии с их интересами. Приоритетом пользуются люди, у которых больше сила власти и для которых цель совпадает с интересом.
- *Применение.* Применять шаблон целесообразно, когда цель совпадает с данной возможностью либо является частью более крупной цели. Ограничение в том, что появление свободной должности не зависит от нас напрямую и может не совпадать с теми сроками, которые мы отвели на достижение цели.

Пример. Менеджер по продажам в крупной торговой компании хочет занять вакантное место директора по продажам. Решение принимают генеральный директор, коммерческий директор и директор по персоналу. Менеджер обсуждает эту возможность с коммерческим директором и получает поддержку. С генеральным директором встретиться нет возможности, и он через коммерческого узнает о том, что может повлиять на решение генерального. На решение генерального директора повлияет оценка коммерческого директора и директора по персоналу. Менеджер беседует с директором по персоналу и узнаёт, что тот сомневается, потому что, на его взгляд, кандидат должен иметь дополнительное образование со статусом МВА. Менеджер поступает в институт для получения второго высшего образования и отправляет свое резюме на вакансию. Генеральный, выслушав мнения обоих директоров, приглашает менеджера на собеседование. На собеседовании менеджер выявляет интерес генерального и понимает, что главное — это предсказуемость и управляемость директора по продажам. Менеджер рассказывает о себе как о человеке, который склонен к регулярной деятельности, считает нормальным подчинение всем требованиям и при этом ответственно относится к выполнению плана продаж. Другие кандидаты, которые приходили на собеседование, показывали свою деловую хватку и амбициозность. В итоге наш менеджер получил желаемую должность.

Часто в наших примерах можно видеть противоречие. Ведь, с одной стороны, для любого бизнеса важен рост экономических показателей. И обычно мы думаем, что задача бизнеса — зарабатывать прибыль и обеспечивать социальную функцию работникам. В широком смысле это так. Но каждый раз, когда мы сталкиваемся с конкретной ситуацией, то видим, что не все люди в компании так считают. Это само по себе не плохо, и не означает, что люди плохи. Просто у каждого человека свое видение того, какой способ получения прибыли правильный. А видение как раз проявляется через механизм работы власти, который на самом деле является основным законом подчинения людей в организации.

Замещение занятой должности

- *Описание.* Это менее популярный шаблон — в силу того, что для его выполнения нужно бороться против человека, который занимает должность. Результат получается путем конфликта интересов людей, которые принимают решение о выборе кандидата на должность, и человека, который занимает эту должность. Этот шаблон также носит название «Подсиживание».
- *Техника выполнения.* Необходимо создать конфликт интересов между людьми, которые принимают решение о замене человека на должности тем человеком, который ее занимает в данный момент. Для этого нужно выявить интересы людей, принимающих решение, и с помощью приемов убедить их в том, что действия человека, занимающего должность, противоречат их интересам. Если эта должность будет за нами, то интересы этих людей будут удовлетворены.
- *Применение.* Применять шаблон целесообразно, когда нет других альтернатив для достижения цели. Шаблон достаточно трудоемкий в плане выполнения, и необходимо иметь желание реализовать его. Ограничение в том, что должно иметь место противоречие между интересами людей, принимающих решение, и человека, который занимает должность. Если противоречий нет, то на пустом месте их создать будет гораздо сложнее.

Пример. Менеджер по продажам в крупной торговой компании хочет занять место своего руководителя — директора по продажам. Решение принимают генеральный директор, коммерческий директор и директор по персоналу. Менеджер какое-то время собирает информацию, ищет тему, на основе которой можно построить конфликт интересов. Такой темой оказывается неспособность директора по продажам организовать системную работу отдела продаж. Директор по продажам самостоятельно делает хорошие продажи, но при этом не занимается организацией работы отдела. Менеджер распространяет среди коллег информацию, что директор не в состоянии организовать работу, и собирает конкретные факты. Каждый раз при возникновении проблем с обслуживанием клиентов он поднимает вопрос о слабой организации отдела. Периодически отправляет топ-менеджерам компании свои предложения на тему организации работы отдела продаж. Директор по продажам пригрозил менеджеру увольнением, если он не перестанет «прыгать через голову». Менеджер сообщил эту информацию директору по персоналу и сообщил, что на него оказывается давление, и он не хочет конфликта. В итоге вопрос поднят на планерке директором по персоналу. Генеральный директор приказал разобраться в ситуации. Директор по продажам не предпринял каких-либо действий. После очередной проблемы с клиентом и острых вопросов генерального директора менеджер вновь направил свои предложения. На очередной планерке директор по продажам ставит вопрос ребром «или я или этот менеджер». Генеральный директор делает выбор в пользу менеджера.

Создание новой структуры

- *Описание.* Результат достигается путем создания новой организационной единицы (департамент, отдел, группа) и замещения позиции руководителя.
- *Техника выполнения.* Необходимо создать конфликт интересов между людьми, которые принимают решение о создании новой структуры, чтобы выходом из ситуации явилось создание новой организационной единицы. Занять позицию руководителя затем можно уже по известному шаблону «Замещение свободной должности». Выгода от создания новой организационной единицы должна быть выше, чем потери в результате конфликта.
- *Применение.* Это «долгоиграющий» шаблон — в том смысле, что на создание организационной единицы уходит существенное время по сравнению с другими шаблонами. Помимо самой работы по убеждению заинтересованных лиц, нужно нанять людей в новую структуру. Есть смысл применять шаблон, когда стоит достаточно весомая долгосрочная цель, и для ее реализации действительно будут нужны дополнительные люди.

Пример. Менеджер по продажам в крупной торговой компании хочет добиться повышения в должности. Он подчиняется директору по продажам. Над директором по продажам стоит коммерческий директор. Менеджер в ходе нескольких совместных совещаний с директорами определяет интерес коммерческого директора — увеличить долю продаж новым клиентам. Директор по продажам сосредоточен на работе с существующими клиентами. Менеджер отправляет по электронной почте предложение о создании новой структуры в составе департамента продаж. Директор по продажам отвечает, что не видит в этом необходимости. Коммерческий директор никак не реагирует. Через некоторое время вопрос опять встает, но со стороны директора по продажам нет действий, которые бы

указывали на то, что задача будет решена. Менеджер сосредотачивает свою работу на новых клиентах. За месяц он добивается заключения сделок с двумя новыми клиентами, но при этом не успевает обслужить тех, которые уже есть. На регулярном совещании он вновь поднимает этот вопрос, приводя примеры того, что не получается совмещать поиск новых клиентов и работу с существующими, и вновь предлагает создать новый отдел. Коммерческий директор настаивает на создании нового отдела. Директор по продажам устраняется от решения проблемы и говорит, что он в целом не возражает. Приказом генерального директора создается новый отдел, и менеджер, как активист, который способствовал принятию этого решения, получает должность руководителя отдела.

Поглощение структуры

- *Описание.* Результат достигается путем слияния двух или более организационных единиц и замещения позиции руководителя.
- *Техника выполнения.* Необходимо создать конфликт интересов между людьми, которые получают выгоду от поглощаемой организационной единицы, так чтобы потери от существования единицы были больше, чем от ее слияния с другой организационной единицей.
- *Применение.* Этот шаблон занимает меньше времени, чем «Создание структуры», поскольку объединить то, что уже есть, быстрее, чем создать новое. Ограничение в том, что обязательно наличие поглощаемой организационной единицы. Есть смысл применять шаблон, когда стоит достаточно весомая долгосрочная цель, и для ее реализации действительно будут нужны дополнительные люди.

Пример. Руководитель отдела сервиса производственной компании планирует увеличить силу власти для дальнейшего повышения. В компании в структуре отдела продаж есть группа менеджеров по сервису, которые сопровождают клиентов после покупки товара.

Руководитель убеждает остальных руководителей в том, что данная группа должна входить в состав сервиса, поскольку так клиент сможет получить более качественное обслуживание за счет того, что процесс обслуживания не будет логически разорван между двумя отделами. В итоге менеджеры по сервису переходят работать в его структуру.

Увеличение силы власти через атрибут «Специализация».

«Накачать» силу власти можно, получив атрибут «Специализация». Техника получения атрибута точно такая же, как и для других. Разница только в виде атрибута. Это напоминает вручение премий в области кинематографа, например — лучший режиссер, лучший актер. Премия одна, а категории разные. Атрибут «Специализация» — это «бонусы силы», которые мы получаем за решение сложных вопросов.

Шаблоны персональных сценариев для получения атрибута специализация:

Старая проблема

- *Описание.* Результат достигается за счет решения старой проблемы организации.
- *Техника выполнения.* Необходимо выявить старую проблему — ситуацию, противоречащую интересам группы людей, но до сих пор не разрешённую.
- *Применение.* Хорош в качестве основного рабочего шаблона, поскольку в любой организации есть старые проблемы, и решение любой из них увеличивает силу власти. Ограничение в том, что может не хватить силы власти для решения проблемы. В этом случае можно либо переключиться на другой шаблон, либо поменять цель.

Пример. У торговой компании есть проблема со сроком комплектации заказа клиенту. Если весь товар есть на складе, то заказ собирается и доставляется быстро. Менеджер проектов, управляющий проектами развития, решил повысить свою силу власти, чтобы в будущем стать руководителем отдела. Он решает эту проблему с помощью внедрения системы автоматизации и изменения порядка работы отдела закупок, который отвечает за комплектацию. Через некоторое время, на основе успешного решения старой проблемы, он получает повышение в должности.

Подвиг

- *Описание.* Результат достигается за счет получения результатов, признаваемых другими людьми как выдающиеся.
- *Техника выполнения.* Необходимо выявить интересы людей и выбрать цель, которая будет удовлетворять им в большей степени, чем требуется. Затем — разработать и выполнить сценарий.
- *Применение.* Хорош в качестве дополнительного рабочего шаблона. Он потребует больших усилий, поэтому наша основная цель должна быть значительно выше, чем данная. Ограничение в том, что может не хватить силы власти для решения проблемы. В этом случае можно либо переключиться на другой шаблон, либо поменять цель.

Пример. Менеджер по закупкам поставил себе цель — повысить оклад. Он решает совершить подвиг — получить закупочные цены ниже, чем те, которых добиваются его коллеги. Менеджер выделил ряд позиций, которые он часто закупает, и провел переговоры с сотрудниками поставщиков. Плюс к этому он стал следить за рекламными акциями по скидкам и в итоге в течение трех месяцев получал закупочные цены ниже, чем его коллеги. После этого он провел переговоры со своим руководителем и получил повышение оклада.

Шаблоны являются просто сценарием, который мы разрабатываем для достижения цели. Независимо от того, с какой стороны «баррикад» мы находимся, персональный сценарий позволяет нам добиться выполнения цели. Например, если нам необходимо было получить занятую должность, мы применили шаблон «Замещение занятой должности». А если кто-то захотел занять наше место, мы точно так же применяем шаблон «Замещение

занятой должности», но несколько изменив цель. И, конечно же, ключевым фактором выполнения сценария (приема) по-прежнему остается желание. Нет желания — нет движения, нет результата. Повторяю это снова и снова, поскольку именно отсутствие желания является основной проблемой, которая приводит к неудачам в сценариях.

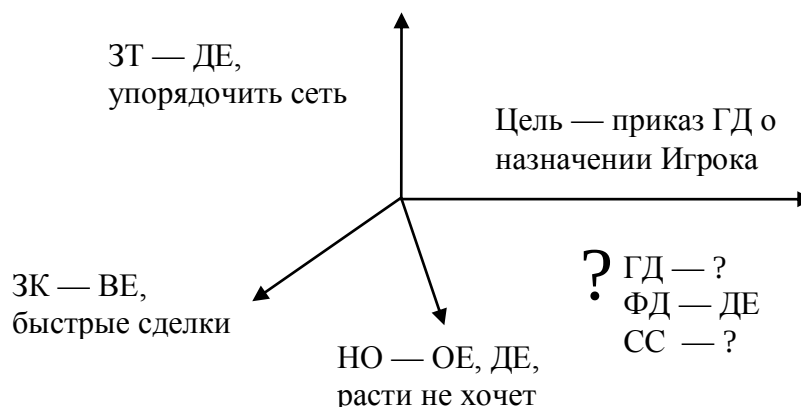
Ситуация 4. Директор по развитию

Игрок работает менеджером по развитию в компании интернет-провайдере. Компания предоставляет услуги доступа в интернет в нескольких городах и планирует выйти на федеральный уровень. Игрок хочет занять позицию заместителя генерального директора по развитию. Должности с таким названием пока нет. У генерального директора есть четыре заместителя: по финансам, коммерции, технологиям и советник по стратегии. Отчасти развитием занимаются заместитель по коммерции и советник по стратегии. Игрок работает в отделе развития. Его руководитель подчиняется заместителю по коммерции.

Игрок определяет цель: получить должность уровня «заместитель генерального директора по развитию» с фиксацией изменений в приказе и трудовой книжке и повышением оклада на пока не определенную величину. Все это желательно сделать не позднее, чем через год. Итак, когда Игрок поставит подпись в кадровом приказе о своем назначении на новую должность с любым изменением оклада — цель будет достигнута. Желание у Игрока есть, причем на его взгляд — огромное. Эта должность является для него промежуточным шагом для перехода в крупную западную компанию. Так будет легче «выторговать» руководящую должность на новом месте.

Пока Игрок не представляет, каким образом он добьется цели. Поэтому начинает с выявления интересов. Его интересуют четыре заместителя генерального директора и его руководитель (начальник отдела развития — НО). Он понимает, что предстоит непростая комбинация «прыгнуть через две головы». Но цель есть цель. Игрок в ходе общения со своим руководителем выясняет его интересы: скрытый интерес ОЕ — ДЕ. Интерес, связанный с повышением в должности, пока непонятен. Игрок как бы между делом задал вопрос о перспективах роста, в ответ услышал: «Я в большие начальники не рвусь, мне и тут неплохо, и потом — должен же кто-то работать, пока они там заседают». Это может означать что угодно, в том числе и попытку скрыть свой настоящий интерес. У Игрока нет прямой возможности общаться с заместителями генерального директора, а значит, он пока не может построить схему «Ёжик» и спланировать сценарий. Нужна информация для анализа. Поэтому он собирает информацию из «курилки». Через некоторое время он выясняет: заместитель по финансам (ЗФ) работает в компании чуть ли не с момента ее основания. По сторонним характеристикам скрытый интерес похож на ДЕ, но пока не выявлен. У нее хорошие отношения с генеральным директором (ГД). Заместитель по коммерции (ЗК) — человек достаточно резкий, но при этом у него хорошие связи в регионах, и за счет этого компания совершила несколько удачных сделок по покупке местных интернет-провайдеров. По описанию скрытый интерес похож на ВЕ. Заместитель по технологиям (ЗТ), скрытый интерес — ДЕ. Заинтересован упорядочить техническое развитие компании, чтобы уменьшить процент отказа доступа в интернет абонентам. Советник по стратегии (СС) — по нему выяснить ничего не удалось. Известно, что генеральный познакомился с ним на каком-то семинаре назначил советником. СС много проводит времени с ГД, но редко участвует в общих совещаниях. Про ГД говорят, что он человек достаточно гибкий.

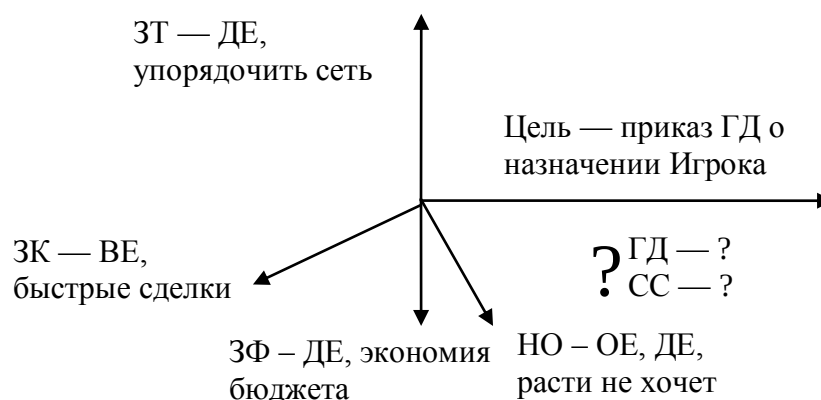
Предварительно схема «Ёжик» выглядит так:



Игрок понимает, что для такого повышения ему придется «накачать» силу власти. Но для любого шаблона по увеличению силы власти нужно знать интересы. Игрок продолжает анализ. Через некоторое время выясняется, что у компании, т. е. у ГД и его заместителей, есть задача быстрого роста, и для ее достижения было решено скупать небольших интернет-провайдеров и быстро их включать в структуру компании. При покупке провайдеров они сразу меняли финансовую службу и переводили управление денежным потоком на себя. С остальным разбирались по ходу дела. Из-за этого в компании сложилась напряженная обстановка между заместителями. Отлично, конфликт — это подсказка.

Игрок изучает суть конфликта. Конфликт связан с тем, что ЗФ экономит деньги на покупку новых провайдеров и для этого сокращает затраты. ЗТ требует выделения бюджета на то, чтобы привести сети в упорядоченное состояние, ЗК требует от ЗТ большей скорости работ по интеграции сетей, поскольку они тормозят завершение сделок, а его интерес — заключить как можно больше сделок на покупку. Интерес ГД пока выявить не удалось. ЗК периодически дает задание НО составить регламент, по которому сделка покупки провайдера будет проходить по заранее прописанным правилам. НО старается выполнить свою работу от и до, особого энтузиазма не проявляет, но документы делает профессионально. Все это Игрок выяснил в обычном рабочем порядке, участвуя в совещаниях и задавая вопросы коллегам.

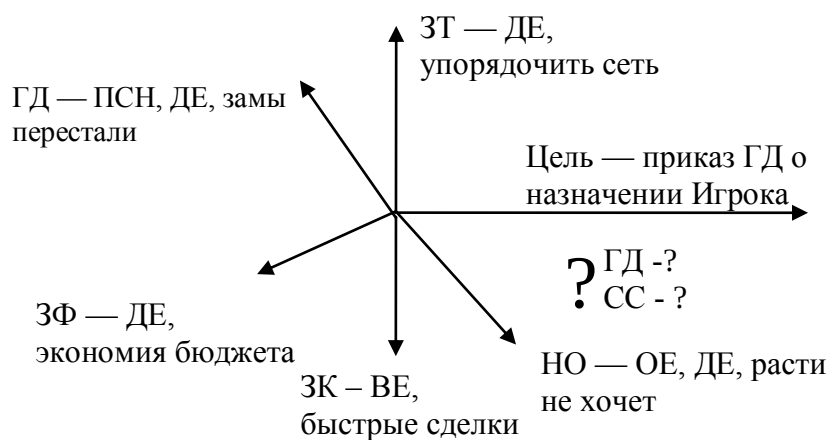
Уточненная схема «ежик» выглядит так:



Видно, что все интересы нейтральны по отношению к цели. Игрок понимает, что можно использовать шаблон «Старая проблема» и, например, помочь ЗТ быстро навести порядок в сетях. Или взять шаблон «Создание новой структуры» и использовать его в приобретенной компании. Любой сценарий ведет к разрастанию возможных вариантов действий, и в этом случае критерии цели помогают Игроку ограничить число вариантов. Ключевой критерий — это приказ о назначении. Чтобы ГД подписал приказ, нужно сделать то, что им будет оценено как стоящее повышения. Значит, у Игрока все еще недостаточно информации для построения схемы. Нужно обязательно выявить интересы ГД.

У Игрока появилась промежуточная цель — попасть на прием к ГД. Он делает презентацию на тему «Как упорядочить процесс покупки компаний» и предлагает НО сходить с этим к ГД. НО, конечно же, отказывается предлагать это от своего имени: «А вдруг там что-нибудь не так». Игрок применяет прием «Гамбит», где предлагает взять его с собой и дать две минуты на выступление — если ГД не понравится, то всегда можно будет списать на эксперимент, и ответственность НО будет минимальной. НО договаривается о встрече с ГД.

В ходе встречи Игрок рассказывает о своем подходе. Если сделать универсальный шаблон проверки сетевой инфраструктуры компании, это позволит сэкономить время. ГД говорит, что идея в целом интересная, и что он хотел бы видеть результат. С другой стороны, он человек солидный и занятой, и ему порядком надоели эти «разборки» между замами, и если Игрок сможет как-то это наладить, польза будет всем. Игрок выяснил интересы ГД — ПСН, ДЕ. Теперь понятно, зачем ему нужен советник по стратегии. Он «гладит» скрытый интерес ГД. Да, Игрок, конечно, понимает, что такой беглый анализ может содержать ошибки, зато на этой информации уже можно строить персональную схему.



Игрок разрабатывает сценарий. Цель определена, интересы в первом приближении выяснены. При этом Игрок не выяснил позицию каждого из заместителей по вопросу своего повышения. Это были интересы, касающиеся текущей ситуации в компании. Игрок понимает, что его сила власти явно недостаточна, чтобы занять должность. Условно говоря, сила заместителя — 100, а у него только 20, поскольку он рядовой сотрудник. Поэтому нет смысла выяснять интерес заместителей по вопросу повышения себя в должности — для начала нужно повысить силу власти. В противном случае интересы по вопросу его повышения будут расходиться с целью. Это как «идти на мамонта с голыми руками». Приказ о повышении должен отдать ГД — и значит, есть смысл начать строить схему от него.

Персональный сценарий:

1) Цель — подписанный приказ о назначении на должность и повышении оклада. Промежуточная цель — увеличение силы власти до уровня заместителя.

2) Выявление интересов — Игрок выявил приблизительный круг участников и их интересы. Он считает, что степень выявления достаточна для его цели. Более точную оценку он получит в ходе выполнения сценария. Выяснить сплетение сил власти «джунгли — поле» он пока не может, поскольку надо подготовиться к «охоте на мамонта». «Прокачка» силы власти будет его промежуточной целью.

3а) Разработка сценария по основной цели (должность):

ГД. Для удовлетворения его интересов нужно сделать так, чтобы замы перестали конфликтовать. А для этого нужно сгладить конфликт между ЗК и ЗТ в части скорости объединения сетевой инфраструктуры поглощаемой компании. ЗК хочет быстро, ЗТ хочет качественно. При этом не нужно выходить за рамки установленного бюджета, чтобы не вступить в противоречие с интересом ЗФ. Значит, основная работа в сценарии будет по удовлетворению интересов ЗТ и ЗК. После этого можно с помощью приема «Господин Наполеон» предоставить результаты и попросить повышения. До этого необходимо достичь промежуточной цели по увеличению силы власти.

Критерий — получение признания от ЗК и ЗТ.

ЗК. Нужно более детально выяснить его интерес по вопросу повышения Игрока в должности. Затем доработать сценарий.

ЗТ. Аналогично предыдущему пункт. Нужно уточнить интерес и доработать сценарий.

3б) Разработка сценария по промежуточной цели (сила власти):

ГД. Здесь Игрок попробует выполнить шаблон «Старая проблема», который добавит ему веса для второго шаблона «Новая структура».

ЗК. Поскольку интерес пока детально не изучен, непонятно, как он отреагирует на попытку Игрока увеличить силу власти.

ЗТ. Аналогично предыдущему пункту.

4б) Выполнение сценария по промежуточной цели.

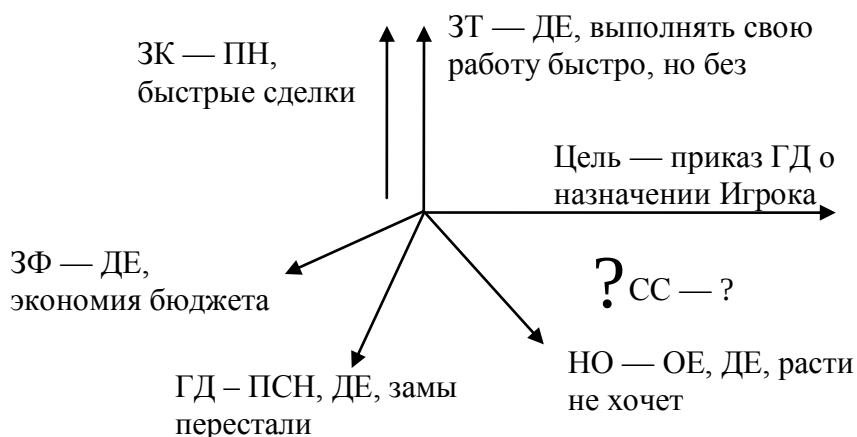
Игрок понимает, что его сценарий пока еще не имеет достаточной детализации, но решил выполнить его, чтобы прояснить для себя интересы заместителей и дополнить сценарий. Игроку кажется логичнее и проще начать работу с ЗТ. Он согласовал с НО с помощью приема «Пыль в глаза» свое участие в процессе внедрения нового метода совместно с ЗТ. Игрок предложил ЗТ метод оценки инфраструктуры, по которому ее состояние оценивается по ключевым точкам. ЗТ согласился, но сказал, что для начала нужно его опробовать и посмотреть, что получится. У них уже были попытки внедрения таких методов — в итоге менеджеры его отдела не справлялись с нагрузками, и каждый раз внедрение методов откладывается. ЗТ трезво смотрит на ситуацию и понимает, что нет смысла увеличивать штат своего отдела, поскольку в покупаемых компаниях также есть люди и, по-хорошему, нужно просто перевести к себе в отдел нужных сотрудников. Но в силу своей загруженности решением вопросов слияния сетей он постоянно откладывает этот вопрос. Игрок предлагает свою помощь в проведении оценок, сказав, что ему это очень интересно, потому что он хочет получить результат. ЗТ согласен.

Игрок уточнил интересы ЗТ: СИ, ДЕ, интерес — выполнять свою работу быстро, но без перегрузок. Далее Игрок через НО организовал встречу с ЗК и предложил ему идею новой методики оценки. Ответ был «Да, займитесь этим, и мне — доклад каждый день».

Основная проблема ЗК — это то, что из-за малой скорости работы технического направления он вынужден останавливать сделки, а он работает с серьезными людьми и ему становится неудобно, когда по вине остальных приходится тормозить свою работу.

Игрок уточнил интересы ЗК: СИ — ПН, интерес — избежать вынужденных остановок сделок по покупке провайдеров из-за неготовности технической службы (ЗТ).

Уточненная схема «ежик» выглядит так:



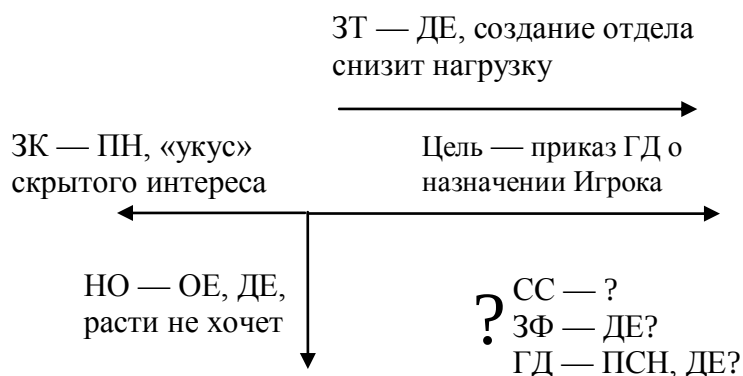
4б) Выполнение сценария по промежуточной цели (продолжение)

Игрок активно включается в работу по объединению инфраструктуры очередной приобретаемой компании. Основные задержки с работами находились в сфере разных интересов людей со стороны провайдера, которого покупали, и сотрудников отдела ЗТ. Первые опасались за свою дальнейшую судьбу в объединенной компании и из-за этого неохотно помогали вторым в анализе инфраструктуры. Игрок доработал схему с учетом интересов людей в компании-провайдере и включил их в работу. Через приемы он донес до них, что активная помощь в объединении инфраструктуры — залог того, что они смогут остаться на своих рабочих местах либо перейти в материнскую компанию. За следующие восемь месяцев Игрок почти в два раза повысил скорость процесса объединения сетей. За это время у него появились двое помощников из отдела. Хотя формально они занимали одинаковую должность с Игроком, но сила власти у него была больше.

Теперь осталось проверить достижение желаемой силы власти по сравнению с заместителями. Игрок поговорил с ЗТ на тему «Как Вы думаете, а что если создать отдел, который специально будет заниматься вопросами объединения, брать на себя всю эту организационную часть по согласованию и «утрясанию» вопросов интеграции?». ЗТ поддержал идею, поскольку для него это бы означало снижение нагрузки и возможность сосредоточиться на технических вопросах эксплуатации, а не «бодаться» с людьми из приобретенных компаний. Затем Игрок обсудил вопрос создания отдела с ЗК. Он использовал прием «Гамбит» и выяснил, доволен ли тот скоростью. ЗК сказал, что — да, последняя сделка прошла быстрее, чем обычно. Добавил, что это и есть нормальная работа в его понимании. Игрок предложил выделить отдельную структуру, которая бы занималась вопросами интеграции. ЗК сказал, что «нечего плодить отделы, идите работой занимайтесь». Признание от ЗТ и ЗК получено. При этом ЗК отметил, что это не выдающиеся достижения (что логично из-за его скрытой цели ПН).

Заодно Игрок уточнил совпадение интересов с его основной целью (должность) — ЗТ поддерживает, ЗК будет против, потому что для него такой ход означает «укус» скрытого интереса ПН.

Уточненная схема «Ёжик» выглядит так:



3а) Разработка сценария по основной цели (продолжение):

Игрок повысил свою силу власти за счет сценария на основе шаблона «Старая проблема». Теперь ему нужно добиться от ГД согласия на повышение в должности. ЗК будет против, поэтому нужно будет попробовать удовлетворить его скрытый интерес, а в обмен получить согласие на повышение. ЗТ поддержит его. Интересы ЗФ и СС по этому вопросу пока не выяснены. Игрок не знает, как мнение ЗФ и СС повлияет на ГД. Он выяснит это в ходе выполнения сценария.

4а) Выполнение сценария по основной цели.

Игрок обсуждает вопрос повышения с ЗК.

Игрок: ЗК, мне важно получить от Вас оценку своей работы за последнее время. Как Вы считаете, результат по ускорению процесса интеграции сетей является значимым для Вас?

ЗК: Да, результаты вполне приемлемые.

Игрок: Мне очень приятно работать под Вашим руководством, очень здорово, что для Вас важна скорость принятия решений, мне это нравится. Я хотел с Вами обсудить перспективу своего роста. Как Вы считаете, можем ли мы выделить направление моей работы в отдельную структуру?

ЗК: Нет, я считаю это лишним. Ты и так нормально работаешь в отделе. Зачем делать еще один отдел?

Игрок: Просто мне было бы интересно развить это направление как отдельное.

ЗК: Не вижу в этом смысла.

Игрок: Но Вы ведь сказали, что результаты приемлемые. И на мой взгляд, было бы хорошо растиражировать этот опыт на большее число процессов слияния, а не только на анализ инфраструктуры провайдеров. Тем более это в целом ведь Ваша заслуга, потому что я работаю в подразделении, которым управляете Вы.

ЗК: Я уже сказал тебе свое мнение, вопрос закрыт.

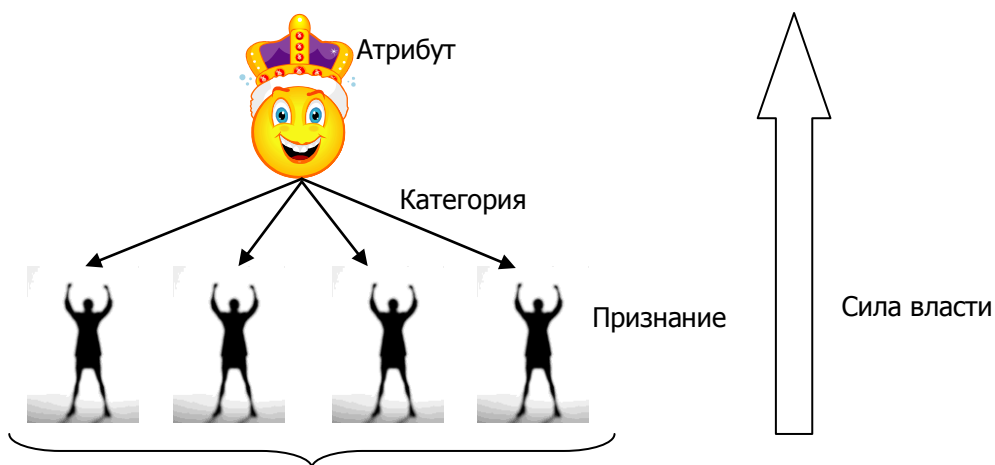
Здесь ЗК действовал в соответствии со своим интересом ПН. Прием «Господин Наполеон» не дал результата, поскольку решение повысить Игрока в должности «кусает» скрытый интерес сильнее, чем его стимулирует прием. Значит, нужно повысить мощность приема. Игрок встречается с ГД и излагает ему свою просьбу. ГД спрашивает, обсуждал ли это Игрок с ЗК. Игрок пересказывает разговор. ГД обещает подумать.

Через некоторое время ЗК вызвал Игрока и начал разговор на повышенных тонах на тему «Куда ты через голову прыгаешь, я же сказал, что нет!». Игрок вновь применил прием «Господин Наполеон» и объяснил ЗК, что не хотел никого задеть, просто его интересует карьерный рост и в этом нет ничего плохого. А поскольку ЗК сказал категорическое «нет», то он попытался обсудить это с ГД. Это было логичное поведение со стороны ЗК, ведь Игрок фактически выполнил прием «Обход» и задел его скрытый интерес. Теперь ЗК мог уволить Игрока, но так он признал бы в глазах ГД свою неспособность справиться с Игроком. Через некоторое время ГД увидел, что назревает конфликт с ЗК по поводу повышения Игрока, и предложил тому перейти в подразделение к ЗТ. Игрок согласился. Через некоторое время Игрок возглавил новый отдел, который занимался вопросами объединения.

Игрок не достиг цели, поскольку получил повышение до уровня руководителя отдела, а его цель — должность заместителя генерального директора. Он выяснил, что ГД будет стараться избегать конфликтов с ЗК, а тема повышения Игрока приведет к конфликту. Это означает, что повышение силы власти было недостаточным для ГД. Значит, нужно ее увеличить. С момента начала работы Игрока над целью прошел год. Он посчитал это повышение достаточным и решил, что не будет дальше работать над достижением цели. Через шесть месяцев Игрок ушел работать в западную компанию.

Родственные отношения и механизм власти

Известная проблема российских компаний — кумовство — также имеет свое описание с помощью формулы власти. Почему у сотрудника, который является родственником владельца или топ-менеджера, с большой силой власти также появляется большие полномочия (сила власти)? Вспомним составляющие власти.



Родственные или дружеские отношения — это такая же категория, как, например, «Государственная власть» или «Власть в бизнесе». Эта категория с точки зрения бизнеса не является для нас рабочей, но важно принимать ее во внимание. Для нее также действует формула власти:

$$\text{Сила власти по категории} = \text{Признание} \times \text{Охват} + \text{Атрибуты}$$

Разница в том, что признание здесь строится по другим законам. Между людьми, которые связаны родственными или дружескими отношениями, признание будет гораздо больше в условном числовом выражении, чем между чужими людьми. По этой причине в некоторых компаниях запрещено брать на работу родственников. Также между родственниками всегда передается атрибут «Покровительство». Он как бы является частью отношений между людьми. Нам при планировании персонального сценария надо это учитывать.

Можно ли что-то с этим сделать? Отменить силу власти родственных отношений бизнес-методами практически невозможно. Это означает, что «накачать» силу власти всеми способами, о которых говорили, больше чем силу власти родственных отношений, не получится. Хотя можно стать родственником человека с большой силой власти. Правда, это уже из другой «оперы». Тем не менее, персональные приемы и сценарии действуют на человека с родственными связями абсолютно так же, как и на человека без них. А это значит, что мы можем легко включить такого человека в сценарий, если он может помочь нам в реализации цели.

Репутация и соратники

Репутация в механизме власти — это признание плюс положительное мнение. Как мы помним, признание — это результат успешного применения приемов. Если мы применили прием, который подавляет скрытый интерес, то человек будет иметь о нас отрицательное мнение. Когда два человека долго работают вместе, добиваются результатов, то по отношению друг к другу у них неизбежно растет признание. А если между ними хорошие отношения — в том смысле, что они считают друг друга хорошими работниками, — то растет репутация. Поэтому, когда новый руководитель нанимает на работу бывшего коллегу, то мы опять получаем модель, похожую на родственные отношения. Только с той разницей, что их взаимное признание строилось по категории «Власть в бизнесе». И с этой ситуацией можно работать всеми методами, о которых мы говорили. Помнить нужно только о том, что между этими людьми уже есть признание. Сведения о том, кто чей родственник, кто кого «привел на работу», будут для нас полезными. Ведь они позволяют нам, условно говоря, «посчитать джунгли отношений» между людьми и учесть это при разработке сценария.

Вспомните ситуацию. В компанию приходит новый руководитель высокого уровня и через некоторое время нанимает своих соратников. У сотрудников компании возникает чувство «отдельного огорода», который строит новый руководитель. Так вот, это ощущение как раз и есть индикатор, по которому мы чувствуем силу власти. Помните, мы говорили, что посчитать ее нельзя, зато можно сравнить и можно ощутить.

Ситуации с родственниками, друзьями, сослуживцами не страшны сами по себе. Да, конечно, они могут создавать трудности в работе. Но это не безвыходная ситуация. У нас всегда есть возможность маневров, варианты сценариев и приемов. Практика осмысленной работы с механизмом власти показывает, что действий можно совершать меньше, а результат получать быстрее. Как, например, если бы мы шли по лабиринту с закрытыми глазами, или с открытыми.

Компромат

Компромат является реквизитом приема, подобно реквизиту фокусника — волшебная шляпа, кролик... Компромат — это информация, которая представляет угрозу для человека и вынуждает его реагировать на появление этой информации. Основная задача компромата — конфликт интересов, который временно уменьшает силу власти и с помощью этого решает основную задачу. Чаще всего основная задача — это перераспределение ресурсов. Например, снять одного руководителя и поставить другого, или получить контроль над денежным ресурсом.

Компромат имеет двойственную природу по отношению к категории власти. С одной стороны, в компаниях компромат всегда служит задачам по работе с властью из категории «Власть в бизнесе», а информация компромата может относиться к категории «Личные отношения» или «Государственная власть». Например, в ходе борьбы за пост вице-президента в крупной компании один претендент написал на другого заявление в милицию, указав в нем, что человек выполняет мошеннические операции и нарушает закон. Затем распространил в компании информацию, что у человека проблемы с законом. Заявление оказалось ложным, расследование по нему было прекращено. Но на какое-то время заявитель создал конфликт, ведь никто из заинтересованных лиц не хотел быть причастен к выбору кандидата, у которого «нелады» с законом.

С точки зрения формулы власти компромат — это действенный, но все же запрещенный прием. Как, например, если брать футбол, то можно как бы нечаянно подстроить подножку хорошему игроку и нанести ему травму. Да, за это дадут желтую карточку, но зато будет выполнена основная задача — убрать хорошего футболиста из игры. Метод действенный, но противоречащий правилам. У компромата есть негативная обратная сторона, которая делает работу с ним достаточно рискованной — размытость категории. Это аналог нарушения правил в футболе. Если в ходе политической борьбы мы допускаем нарушение правил, то нужно быть готовым к ответной реакции. В примере с борьбой за пост вице-президента первый кандидат, например, мог бы получить встречное заявление с обвинением. И уже сам бы оказался под следствием. Конечно, если мы не используем компромат, то гарантии, что его не будут использовать против нас, тоже нет.

Как защититься, если на нас вылили «ведро с помоями» (компромат)? Правила остаются прежними, как и при работе со сценарием. Во-первых, нужно оценить последствия и цель. Порой оказывается, что наша цель вообще никак не связана с последствиями распространения компромата. Если же нас все-таки задело, тогда мы просто модифицируем сценарий в зависимости от изменения расклада интересов. С «технической» точки зрения компромат не является чем-то страшным, это просто фактор, который ведет к изменению интересов. Он неприятен скорее эмоционально, потому что возникает какое-то нехорошее ощущение, что так нельзя, что это гадко, плохо. Но эмоции, к счастью, как погода: вчера — негатив, сегодня — позитив.

Активную работу с компроматом мы периодически видим в категории «Государственная власть». Просто в этой категории основную долю в работе с властью занимают массовые сценарии. И этот инструментарий к ним больше подходит. Чуть позже мы разберем технику работы с массовыми сценариями.

Ошибки при выполнении сценариев

Мы уже обсудили, что тремя основными ошибками при выполнении сценариев являются:

- Отсутствие желания. Желание меньше, чем нужно для достижения цели.

- Малая «мощность» приемов. Работаем с интересами слабее, чем остальные люди и обстоятельства, т. е. у нас меньшая сила власти, чем требуется.
- Ошибки при выполнении приемов: хотели «Валенок», а получился «Каток».

С учетом новых знаний к списку ошибок также добавим следующее:

- Недостаточная глубина диагностики. Мы не изучили расклад сил власти и интересов в достаточной степени, и поэтому сценарий не приводит к цели. Эта ошибка служит индикатором для корректировки сценария.
- Излишняя уверенность в сценарии. Она приводит к тому, что мы безоговорочно верим в достижение результата с помощью именно этого сценария. В итоге — пропускаем важную информацию в ходе выполнения сценария и лишаем себя возможности его скорректировать. Предыдущие ошибки больше относились к «техническим», эта относится более к личности менеджера.

Связь механизма власти с существующими теориями мотивации

Формула власти и методы работы с ней логически вытекают из известных теорий мотивации людей. Теории мотивации описывают сложное поведение человека с разных сторон. Формула власти как бы соединяет эти стороны в простом прикладном аспекте, так чтобы можно было ее применить, не имея специальной подготовки.

Теория Абрахама Маслоу

Из всех работ Абрахама Маслоу наиболее известной стала «Пирамида Маслоу», которая использовалась им в одной из работ. Она представляет потребности человека в виде диаграммы иерархических потребностей.

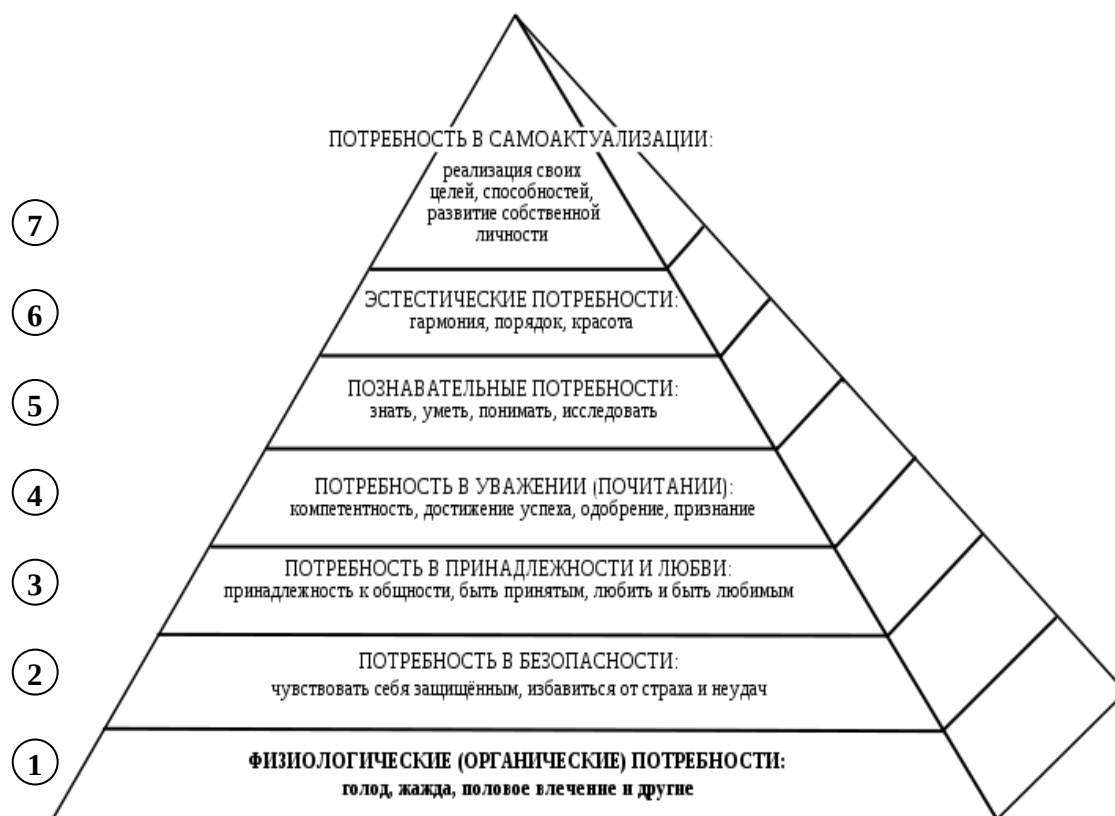
Потребность является основной скрытого интереса. Скрытые интересы образуют пять кластеров скрытых интересов. Кластер состоит из двух (парных) скрытых интересов, которые опираются на одну потребность. Если человек систематически удовлетворяет эту потребность, то она как бы «растет», как цветок. Это первая пара кластера.

Когда удовлетворения потребности не происходит, она «заставляет» человека удовлетворять ее, это вторая пара кластера. Потребностей семь, а кластеров пять, потому что мы не рассматриваем физиологические потребности (1) и эстетические (6). Физиологические нас не интересуют, потому что работа с ними означала бы «запереть сотрудника в кабинете без еды, пока не согласует нам документ». Эстетические потребности не участвуют, поскольку по ним не выявлено пары скрытых интересов. Возможно, это из-за того, что проявление этой потребности в бизнес-среде — редкое явление, а возможно, это ошибка теории.

Потребность	Кластер скрытых интересов
Безопасность (2)	Власть при наличии (ВЕ), Власть при недостатке (ВН)
Самоактуализация (7)	Деньги свои (ДЕ), Деньги чужие (ДН)
Познавательные потребности (5)	Профессиональный рост (ПЕ), Карьерное продвижение (ПН)

Потребность в уважении (4)	Признание как специалиста (ПСЕ), Самоутверждение (ПСН)
Потребность в принадлежности (3)	Избегание ответственности (ОЕ), Принятие безответственности (ОН)

Пирамида Маслоу



Важно помнить, что потребности динамически меняются. «Пирамида» не означает, что они строго следуют друг за другом. Например, если человек с потребностью в уважении и скрытым интересом ПЕ попадет под сокращение на работе, то будет думать только о поиске новой работы. И двигать им будет потребность в безопасности. Хотя его скрытый интерес все равно останется ПЕ. Скрытый интерес — это как бы сухой остаток в сложной системе мотивов человека, как компас, который показывает примерно одно и то же направление во время движения до тех пор, пока человек круто не повернет.

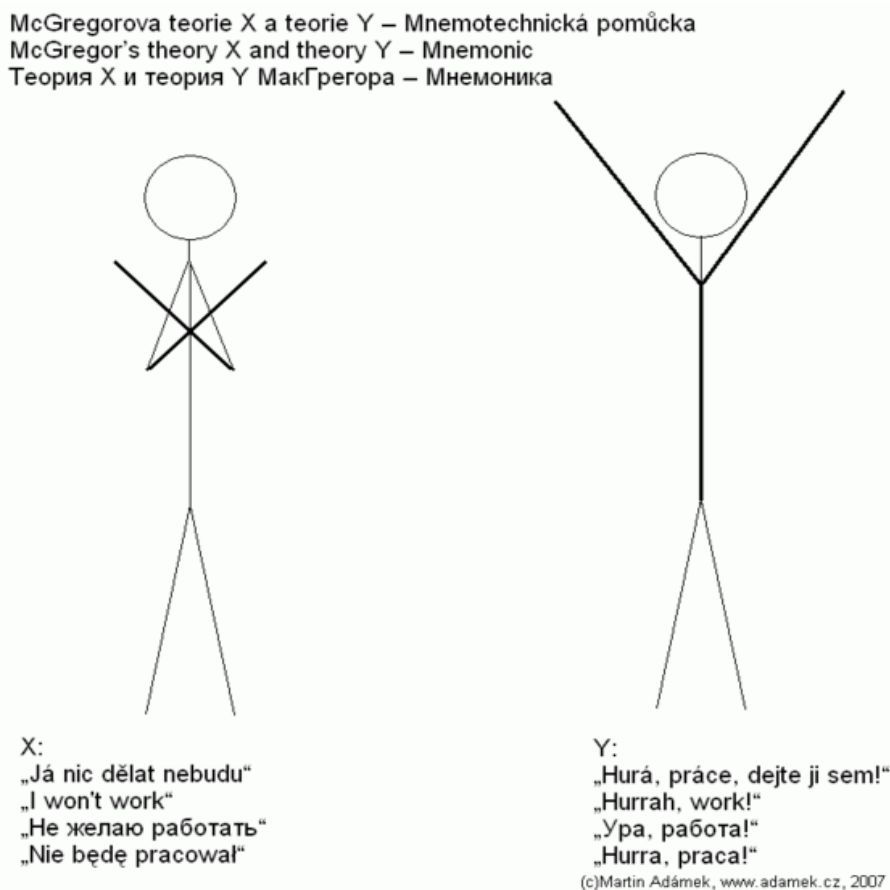
Скрытые интересы по способу образования являются разновидностью типологии. Слово типология берет корни от греческих слов *týpos* — «отпечаток, форма, образец» и *lógos* — «слово, учение». Это метод познания, в котором объекты обобщаются (группируются) в тип с общими признаками.

Теория Дугласа Мак’Грегора

Работа Дугласа Мак’Грегора известна созданием теории X и теории Y, суть которых в том, что, по теории X, люди изначально ленивы и не хотят работать. Необходима система контроля с определенной нормой управляемости, чтобы на каждом уровне управления было точно понятно, что и кто должен делать и что им за это будет, если не сделают. По теории Y — ровно наоборот, люди могут брать на себя ответственность, стремиться к

достижению результатов, могут самостоятельно контролировать себя, если известно направление работы.

Из теории вытекают методы воздействия на людей, которые в «техническом» смысле пересекаются с приемами. Когда мы «кусаем» (подавляем) скрытый интерес, то, условно говоря, как бы наказываем человека за то, что он не дает нужный нам результат (теория X). И аналогично, когда мы «гладим» (стимулируем) скрытый интерес, то мы как бы поощряем человека за нужный результат (теория Y).



Конечно, это сугубо прикладное сравнение с точки зрения наших приемов. На самом деле теория X и Y, скорее, дает нам некоторый шаблон сценария, как добиться своего. Нельзя однозначно сделать вывод и признать, что какая-то из теорий более продуктивна. Совершенно точно можно сказать, что по теории X результата добиться проще, поскольку такому подходу нас учит современная бизнес-среда. Даже если мы осознанно не применяем формулу власти, то перед глазами всегда стоит образ «стального парня» менеджера, который всех запугал и заставил работать. Мы подробно разобрали конструкцию формулы власти и точно понимаем, при каких условиях это будет работать. Проектирование персональных схем здесь больше напоминает шахматную игру, когда есть успешные стратегии игры, но нет гарантии победы. Ведь мы никогда не знаем, что предпримет соперник. Поэтому основное наше правило — это корректировка сценария по ситуации, так же, как и в шахматах.

Теория Виктора Врума

Виктор Врум, согласно разным источникам, является создателем теории ожидания, соавтором или ученым который доработал эту теорию. Согласно этой теории, на человека влияют три категории ожиданий — ожидание того, что усилия по достижению результата будут на достаточном уровне, что достаточный уровень приведет к результату и что результат будет ценным для человека.

Эта теория послужила основой для описания механизма власти. Интерес человека — это ожидание ценности результата. Скрытый интерес объединяет в себе два других ожидания. Если более глубоко «препарировать» скрытый интерес, то внутри него будет заложено много занимательного. Единственная проблема, которая мешает это точно и доказуемо выяснить — неосвязаемость человеческого поведения. Это несколько выходит за рамки повседневной работы менеджера и, тем не менее, дает направление для углубленного изучения темы власти и менеджмента.

Типология и формула власти

С прикладной точки зрения формула власти больше похожа на модель типологий. Суть типологии, как мы уже разобрали, это объединение объектов в типы. Существующие ныне типологии, например — MBTI (типология, которую основал Карл Юнг и развили Катарина Бриггс и Изабель Майерс-Бриггс), типология Айзенка, И. П. Павлова (темперамент) — помогают менеджеру в решении одной и той же повседневной задачи: как сделать, чтобы люди работали быстрее, лучше и с энтузиазмом. А для этого, хотим мы того или нет, приходится вникать в суть такой сложной вещи, как поведение человека. С этой точки зрения, типологии позволяют свести все многообразие образцов поведения (проявления человека в делах) к типам. Каждая типологическая модель — как научная теория, так и гипотеза, — имеет свой жизненный цикл, по аналогии с товаром на рынке. Сначала формируется гипотеза, затем она наполняется эмпирическими данными, и, в итоге, когда уровень наполнения считается достаточным, теория получает статус научно обоснованной. Противоречия, которые не укладываются в теорию, приводят либо к ее усовершенствованию, либо к появлению другой теории, которая разрешает противоречия.

С этой точки зрения формула власти также является теорией, которая подкреплена эмпирическими данными. И, как и для любой теории, достаточность этих данных — всегда вопрос времени. С точки зрения применения, теории опять же можно условно поделить на прикладные или фундаментальные. Прикладные — это из категории «пошел и сделал прямо завтра». Фундаментальные теории в прямом виде не выполняют бизнес-целей, а, скорее, являются основой для прикладных теорий. Формула власти является прикладной теорией, задача которой — дать менеджеру необходимые знания в доступной форме для применения власти в своей работе. А, в свою очередь, применение знаний о власти позволяет ускорить или замедлить выполнение проектов или рабочих процессов, получить материальную или нематериальную выгоду. Доступная форма знаний предполагает, что менеджер с опытом работы два-три года в любой сфере сможет ее освоить и применить полностью или частично в своей практике.

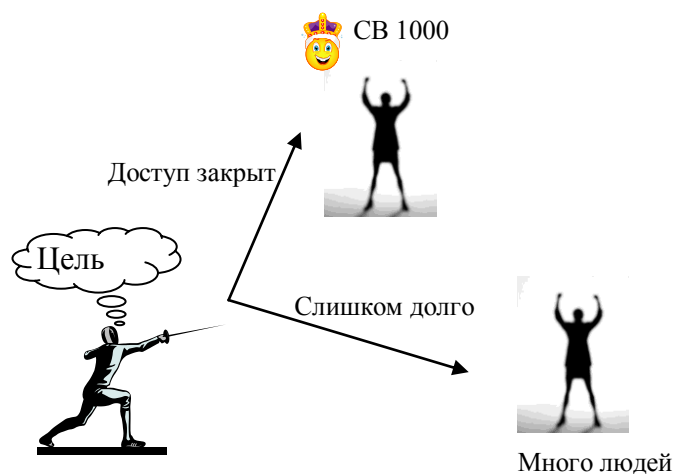
С точки зрения практических результатов сравнить разные теории управления сложно. Поскольку, если соблюдать «инструкцию по эксплуатации», каждая из них дает свой результат. Если, например, один человек знает теорию «А» и научился ее применять, а другой человек только слышал о ней, то первый будет считать, что она работает, а второй — что нет.

Массовые сценарии работы с властью

Основное положение, по которому мы отличаем персональный сценарий от массового, это возможность работы с каждым человеком. Персональный сценарий — это всегда адресная работа с конкретным лицом. Когда невозможно работать с каждым человеком в отдельности, то в формуле власти у нас появляется новый инструмент — массовые сценарии.

Признак выбора массового сценария заключается в двух ограничениях: большое количество людей в сценарии и невозможность контактировать с человеком. Насколько велико число людей, можно определить так: если время прохождения по цепочке персонального сценария — выявить все интересы, составить сценарий и выполнить — будет заведомо больше, чем временные ограничения цели, то это большое количество людей. Например, у нас временное ограничение — три месяца, а для выявления интересов тысячи человек нам понадобится пятьдесят рабочих дней (побеседовать с двадцатью людьми в день), т. е. два с половиной месяца, то смысл персонального сценария теряется. Тратим больше, чем выиграем. Ограничение невозможности контакта — это когда мы не можем по каким-либо причинам контактировать с человеком. Например, это менеджер высокого уровня, и у нас нет возможности с ним встретиться, потому что к нему имеют доступ только коллеги его уровня, или он находится в другом городе, или у нас нет предложения выйти с ним на контакт.

Массовый сценарий не всегда означает большое количество людей, которые влияют на нашу цель. Например, это может быть всего 20 человек, но у нас есть выход только на трех, а про остальных мы только знаем, что они есть. Итак, основной признак, который отличает массовый сценарий от персонального, это отсутствие возможности адресной работы с людьми или «игра в закрытую». Поэтому массовый сценарий мы создаем так же, как и персональный, только считаем, что группа людей имеет похожий интерес. Так, например, вместо одного человека у нас будут сто человек, с которыми мы работаем как будто с одним. При этом все то, что мы рассматривали ранее — формула власти, ее составляющие, приемы и сценарии — работают точно так же и для массовых сценариев.



Как Вы, наверное, уже догадались, при массовых сценариях нас в первую очередь интересуют люди с большей, чем у других, силой власти. Ведь через них можно гораздо быстрее добиться цели. И здесь у нас появляется новая процедура — **зонирование**. Это выделение ключевых сотрудников или группы сотрудников с большой суммарной силой власти. Эту процедуру невольно выполняет для себя каждый человек, когда приходит на новое место работы. Первым делом он выясняет, кто здесь главный. Кто над кем

руководитель, кто за что отвечает. И в голове человека складывается определенный расклад сил власти. Зонирование — это ровно тот же самый процесс, только он всегда выполняется сознательно и с учетом цели. Сознательно — значит, что мы специально тратим на это время, понимая, что эта информация нам нужна для построения массового сценария. Зонирование с учетом цели означает, что из всех людей с большой силой власти мы выделяем группы тех, у которых интересы, по нашему предположению, не инертны (совпадают или противоположны) по отношению к цели. Таким образом мы делим людей на группы, которые в будущем будем называть «зоной интересов», чтобы не путаться в терминах. С помощью зонирования можно представить группу людей как одного человека. Хитрость в том, что, например, в зоне интересов может быть конкретный человек, с которым мы выполняем сценарий, и группа людей, с которой мы выполняем тот же сценарий.

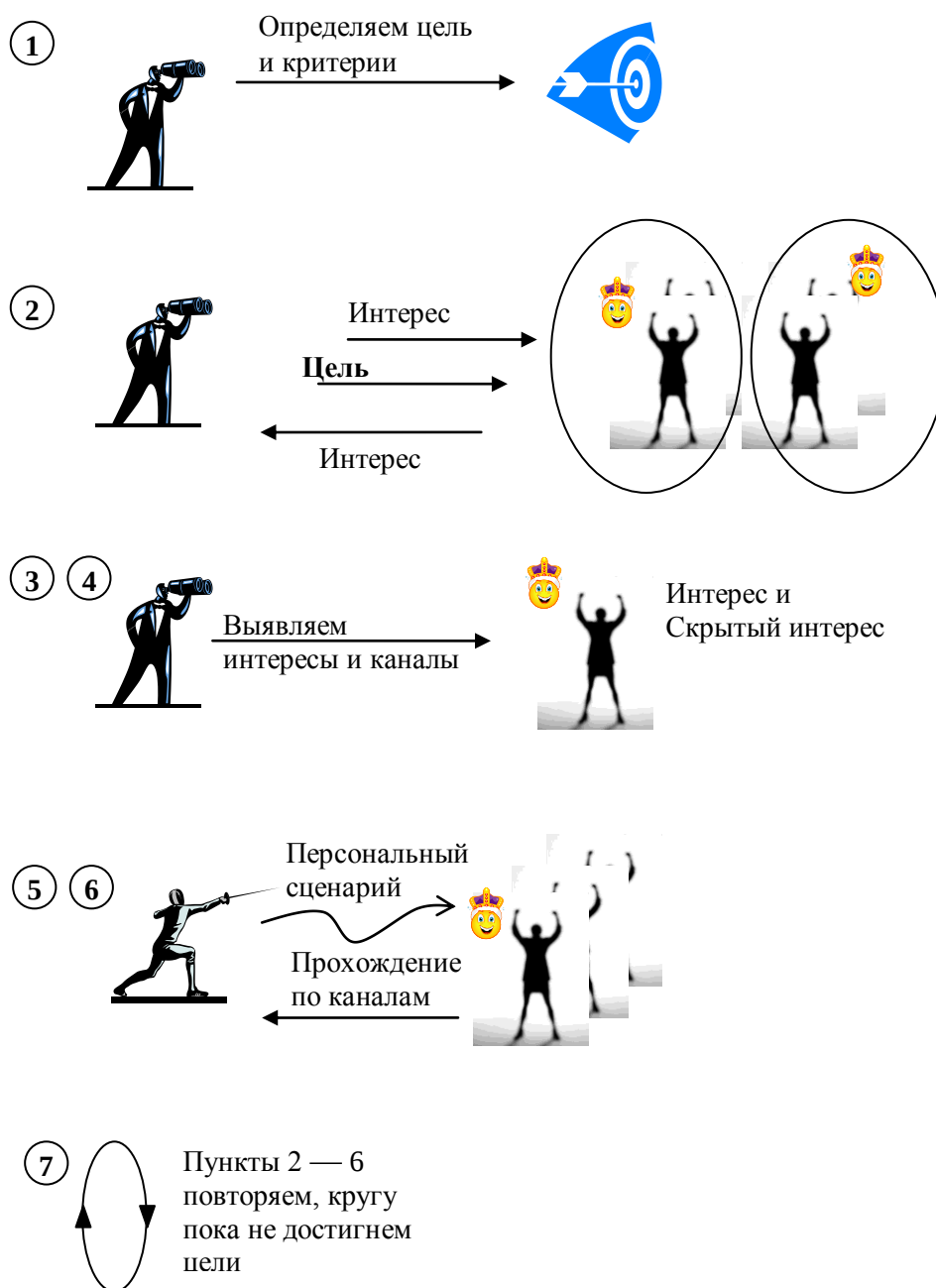
Второй важный аспект массового сценария — это ограничения цели. Мы говорили в приемах и персональных сценариях, что очень важно иметь критерии достижения цели или ее ограничения. Это значит — понимать, когда остановиться. Так вот, в массовом сценарии это не просто обязательно, а является вторым ключевым фактором после зонирования. Дело в том, что массовый сценарий дает нам бесчисленное множество вариантов выполнения. И, не имея критерия, мы будем похожи на человека, который ходит по замкнутому кругу. Ограничения (критерии) цели послужат для нас важным ориентиром при разработке массового сценария. Они дадут возможность выбора оптимального варианта построения сценария.

И последний фактор — это количество людей в сценарии и каналы трансляции. Количество людей указывает нам на масштаб задачи. Сколько людей прямо или косвенно связано с достижением нашей цели. Это не обязательно определять точно, хватит и приблизительной оценки. Важно, чтобы люди влияли на достижение цели. Например, если мы договорились с генеральным директором о сокращении рабочего дня в предпраздничный день, то это прием, в смысле — работа с одним человеком. Потому что после принятия решения сотрудникам будет передана информация, что такого-то числа рабочий день будет сокращен. Цель достигнута, участия от людей не требуется. И совсем другое дело, когда мы планируем всем увеличить рабочее время на один час без увеличения заработной платы. Тогда от каждого сотрудника потребуется подписание нового трудового договора. Это массовый сценарий. Каналы трансляции — это источники получения информации. Ведь у нас нет возможности работать персонально с каждым человеком, поэтому за нас это сделают другие люди. Но нужно быть уверенными, что информация от зон интересов будет распространяться на всех людей, которые участвуют в сценарии.

При определении каналов достаточно определить факт их наличия. Качество распространения не так важно в силу того, что измерение качества канала — задача трудоемкая, которая не даст нам существенного выигрыша в массовом сценарии. Канал трансляции — это все, благодаря чему информация распространяется между людьми, задействованными в массовом сценарии. Например: приказы, рассылки по электронной почте, собрания, планерки, стенгазета, ограниченное пространство (один офис, кабинет) как гарантия того, что люди между собой общаются, слухи. При этом слухи распространяются всегда, но есть некоторое ограничение. Люди должны быть объединены общим процессом на работе, и их не должно быть больше ста человек. В этом случае можно считать слухи каналом. В других случаях каналом их лучше не считать, так как организация «правильного» движения информации по каналу «слухи» потребует специальных усилий.

Пример: работа с электоратом в ходе предвыборной компании.

С учетом вышеизложенного, схема построения массового сценария выглядит так:



1. Определение цели и критериев ее достижения. Нам обязательно нужно определить критерий, так как без него массовый сценарий обречен на провал.
2. Зонирование. Необходимо выделить группы людей, у которых, предположительно, интересы пересекаются с целью.
3. В каждой зоне выявить интересы конкретных людей с необходимой глубиной диагностики, по аналогии с персональным сценарием.

4. Определить каналы трансляции. Здесь можно просто перечислить существующие каналы и убедиться, что большинство людей, участвующих в сценарии, ими пользуются.
5. Разработать персональный сценарий для каждой зоны и для людей с большой силой власти, входящих в них. Персональные сценарии могут быть рассчитаны как на конкретных людей, так и на группу. Группу мы воспринимаем как «человека», т. е. работаем с ней по правилам персонального сценария.
6. Выполнить персональный сценарий и проконтролировать движение информации по каналам. Персональный сценарий выполняем так же, как обычно. Прохождение информации по каналам проверяем с помощью выборочных опросов среди людей, участвующих в сценарии.
7. Замерить достижение цели и при необходимости повторить, начиная с пункта 2.

Логикой построения массовый сценарий чем-то напоминает персональный. Мы так же определяем интересы, создаем сценарий и повторяем эту процедуру до тех пор, пока не достигнем цели. Разница лишь в том, что выявление интересов мы заменили зонированием. Таким образом, мы как бы выделяем центры с большой силой власти, с помощью которых мы обеспечиваем участие других людей в достижении нашей цели. А возможность работать адресно с каждым человеком мы заменили каналами трансляции.

Да, но ведь у других людей есть свои интересы, которые мы физически не можем учесть, и эти интересы могут быть противоположны нашей цели. Поэтому мы проводим массовые сценарии через людей с большой силой власти, ведь этой силы как раз достаточно, чтобы «убедить» людей выполнить нужные нам действия. У массовых сценариев, в отличие от персональных, нет типовых шаблонов. Ведь на самом деле массовый сценарий почти всегда состоит из набора персональных. А у каждого персонального сценария может быть свой шаблон.

При работе с массовыми сценариями нам могут помочь опросы. В компаниях обычно принято проводить опросы на разные темы. Например, отдел кадров может проводить опросы для определения лучшего сотрудника, аудиторы — для создания аудиторского заключения, специалисты по информационным технологиям — для написания технического задания. Нам это поможет при зонировании и определении интересов. Также нам ничто не мешает специально провести нужный опрос под видом любого другого, когда речь идет о масштабной цели.

Массовый сценарий дает нам дополнительную возможность прогнозировать поведение людей в организации. Ведь если мы выполнили зонирование, и у нас есть цель, то мы можем «посчитать», как будут вести себя люди по отношению к этой цели, если мы ничего не будем делать. Это «опциональная» возможность, которая в чистом виде не имеет смысла, разве что за исключением исследовательского интереса. При достижении цели она поможет нам в том, чтобы оценить возможные потери в случае, если мы не будем отрабатывать массовый сценарий. Такая же возможность у нас была в случае с приемами и персональными сценариями. Например, когда идет речь об увеличении рабочего времени на один час без увеличения заработной платы, то, с помощью зонирования и выявления интересов можно выяснить, что если не планировать сценарий, а просто вызвать всех и попросить подписать новый договор (что тоже является незапланированным массовым сценарием), мы сможем заранее оценить поведение людей, зная интерес зоны.

Опасность работы с массовыми сценариями заключается в том, что они дают возможность увеличить свою силу власти и может произойти подмена цели. Например, мы

работали над объединением компании, «накачали» себе для этого силу власти. А пока «качали», так увлеклись процессом, что забыли про цель. Для менеджера власть — все-таки больше ресурс, чем цель. Из формулы власти мы понимаем, что сила власти — величина непостоянная. И если сегодня у нас большая сила власти, но нет цели, ради которой мы ее удерживаем, то легко попасть в ловушку, когда сохранение силы власти станет единственной целью менеджера. А значит, всегда найдется другой человек, который будет использовать власть для решения конкретной задачи, и мы в итоге ее растеряем.

Ситуация 5. Сокращение коммерческого отдела

Игрок работает заместителем коммерческого директора в промышленном холдинге. Недавно холдинг завершил сделку по покупке завода. Руководство холдинга интересовали только производственные мощности, все остальное — логистика, продажи, маркетинг — уже было поставлено в холдинг, поэтому были планы сократить на заводе людей, дублирующих эти функции. Коммерческий директор направления поставил Игроку задачу: сократить коммерческий отдел завода. У Игрока были мысли в будущем занять руководящую позицию на одном из предприятий холдинга. Но пока он не перевел эти мысли в разряд цели. Поэтому это задание было для него возможностью увеличить силу власти через подвиг — сокращение сотрудников. В коммерческом отделе работало восемьдесят человек. Двадцать сотрудников отвечали за отношения с клиентами, сорок оформляли документы, двадцать занимались взаимодействием с производственным блоком. Игроку поручили самостоятельно определить, сколько нужно сократить сотрудников, учитывая, что процесс объединения должен завершиться через три месяца, а значит, к этому времени должно пройти сокращение.

Игрок определяет цель: через три месяца получить документальное подтверждение о проведении сокращения до числа сотрудников, достаточного для выполнения функций взаимодействия с производственным блоком. Игрок понимает, что физически он может и не успеть провести сокращение, поэтому определяет для себя критерий — документальное подтверждение. Поскольку сходу не получится определить, сколько нужно сократить людей, то второй критерий формулируется как условный — достаточное для выполнения функций. А достаточность он определит самостоятельно в соответствии с поставленным ему заданием.

Игрок выполняет зонирование. Для начала он встретился с руководителем коммерческого отдела завода (РКОЗ). Рассказывает о планах по сокращению, о том, что холдинг планирует все это делать в рамках закона. Выясняет, что люди напряжены предстоящим слиянием. Всех интересует гарантия сохранения работы, поскольку они работают на заводе достаточно давно, «прикипели» к нему и практически никто не планирует менять место работы даже за возможность получить компенсацию. РКОЗ также заметил, что «суды» теперь никого не смущают и работники готовы бороться за свои права. Игрок встретился с директором по персоналу холдинга (ДПХ) и узнал, какие варианты возможны с трудоустройством сотрудников завода. ДПХ категорически отказалась оставить в штате холдинга «лишних» людей, ссылаясь на ограничения бюджета по персоналу. Игрок уточнил детали процедуры сокращения и понял, что без подписи каждого человека он не сможет провести сокращение. Даже если Игрок будет действовать строго в рамках закона, сотрудники могут действительно обратиться в суд, суд будет рассматривать дело, и тогда сокращение займет больше времени, чем запланировано.

Игрок выявил две зоны интересов:

- 1) Зона сотрудников коммерческого отдела — остаться любой ценой на заводе.

- 2) Зона директора по персоналу — не увеличивать штат больше, чем заложено в бюджете.

Игрок выявляет интересы людей с большей силой власти в зонах интересов.

Зона 1 (в ней РКОЗ), предположительно, имеет большую силу власти. В ходе общения с ним его интерес пока не выяснен, скрытый интерес — ПСЕ. Зона 2, интерес — соответствие плановым показателям бюджета по персоналу, скрытый интерес — ДЕ.

Игрок определяет каналы трансляции. В ходе предыдущей встречи с РКОЗ он выяснил, что в отделе раз в неделю проходят «летучки» — совещания руководителей групп, на которых обсуждаются текущие вопросы работы отдела. Это один канал. Слухи в группе из восьмидесяти человек, которые работают в одном отделе, разносятся достаточно быстро — это второй канал.

Игрок планирует персональные сценарии. С ДПХ он обсудил возможные варианты устройства сотрудников коммерческого отдела завода, так, чтобы не выходить за плановые показатели бюджета по персоналу — сценарий на основе приема «Предельная ясность». С РКОЗ пока непонятен его интерес — нужно продолжить анализ. Игрок встретился с РКОЗ и попытался определить интерес, поведя разговор на тему перспектив развития завода, и попытался выяснить, что лично для себя хочет руководитель отдела в плане карьеры.

В ходе разговора стало понятно, что предыдущее руководство завода не всегда четко выполняло обязательства по оплате труда. Оклад всегда выдавался вовремя, а вот с премиями были накладки. И теперь люди просто боятся, что новое руководство начнет делать то же самое, только с большим размахом. Поэтому работники боятся что-либо подписывать, ожидая обмана. Интерес РКОЗ — сохранение своего текущего статуса или перемещение на аналогичную должность. Игрок также выяснил, что руководитель группы по работе с клиентами — уважаемый человек и к нему многие прислушиваются.

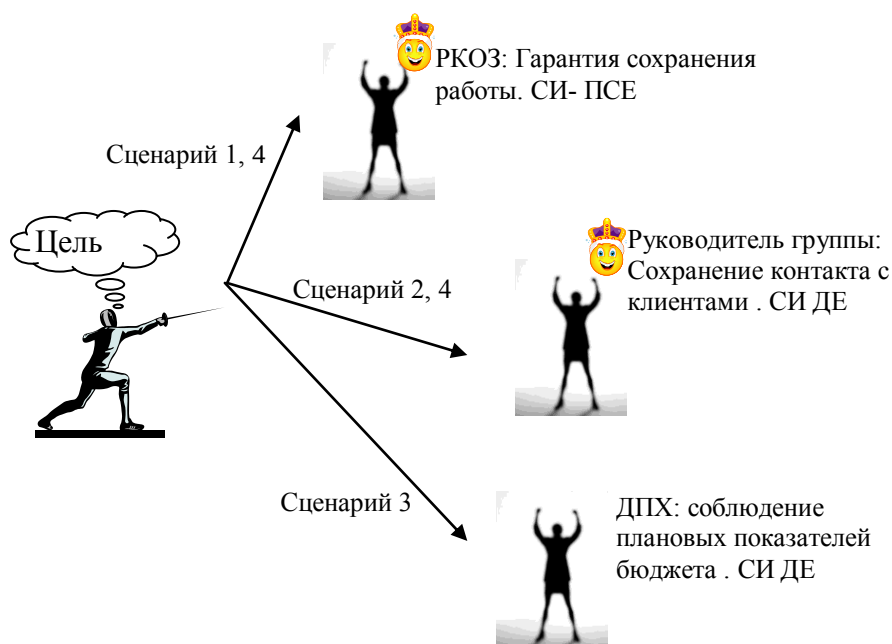
Значит, выявился еще один человек с большой силой власти. Нужно с ним встретиться и выяснить его интересы. Игрок провел встречи с руководителем группы и выяснил, что его интерес — сохранить отношения с клиентами, поскольку он долго выстраивал с ними отношения, завоевал у них доверие и не хочет просто так терять с ними контакт. В итоге появилась третья зона интересов:

- 3) Сохранение контакта с клиентами завода.

Игрок планирует сценарий для группы интересов 2 и 3. В сценарии для группы интересов 2 появляется промежуточная цель — определить необходимое количество людей для работы с производством. Для группы 3 — Игрок поможет с переходом руководителю группы и его лучшим сотрудникам, остальным через него предложит покинуть завод. Также для группы 3 Игрок поможет РКОЗ перейти на аналогичную должность в холдинге и попытается расшевелить остальных людей на принятие решения через РКОЗ.

По сути, в обоих случаях Игрок использует одинаковый по построению сценарий — удовлетворяет интерес человека с большой силой власти, а в обмен проводит нужное решение, касающееся других людей. К этому моменту уже прошла одна неделя. Игроку нужно быть уверенным, что он успеет добиться цели. На всякий случай Игрок готовит еще один сценарий на основе приема «Каток». Чтобы ускорить принятие решения сотрудниками, он планирует ввести жесткий контроль за рабочим графиком и выполнением рабочих заданий и постоянную фиксацию всех дисциплинарных нарушений или фактов невыполнения заданий. Такая ситуация должна простимулировать людей быстрее принять решение.

Массовый сценарий в итоге состоит из трех персональных сценариев и одного массового. Три на зоны интересов 1 — 3, 4-й — на зоны 2 — 3.



Игрок договорился с ДПХ о переводе в холдинг семи сотрудников коммерческого отдела на существующие вакансии с условием, что они продолжают обслуживать клиентов завода. Все они подписали заявления о переводе (сценарий 3). Игрок ввел через РКОЗ и руководителя группы новый порядок контроля, и через них же получил обратную связь: люди стали жаловаться, что работать невозможно (сценарий 4). Игрок помог РКОЗ с переводом в холдинг на аналогичную должность с перспективой дальнейшего роста, попутно выяснив, что для обеспечения взаимодействия продаж и завода достаточно двадцати пяти человек. Среди сотрудников коммерческого отдела завода началась паника. Действие приема «Каток», который стал основой сценария 4, Игрок усилил еще и тем, что предполагаемые защитники интересов РКОЗ и руководитель группы перевелись с завода в холдинг и посоветовали остальным вести себя благоразумно и принять выгодное предложение холдинга.

Сотрудники стали искать выход. Игрок повторно предложил им варианты увольнения в рамках закона, с получением компенсации. Через полтора месяца у Игрока было пятьдесят подписанных заявлений. Осталось решить вопрос с пятью сотрудниками, которые наотрез отказывались идти на компромисс. Игрок стал планировать для них персональные сценарии. В ходе выявления интересов он выяснил, что у всех пятерых основным или дополнительным скрытым интересом был ВЕ, и их сильно задело то, что сделал Игрок, и то, как он это сделал. После применения приема «Господин Наполеон», Игроку удалось найти с ними общий язык и договориться о подписании заявлений об увольнении. Кроме того, Игрок помог этим людям попасть в приоритетный список кандидатов, которых, при наличии вакансии, могли бы взять на работу в холдинг.



Дополнительные бонусы формулы власти

После того как мы освоим навыки выявления интересов, выполнения приемов и сценариев, нам вдруг открываются новые возможности, которых раньше мы в явном виде не замечали. Теперь мы поговорим о них. Эти возможности могут нам помочь в достижении целей. Умение их видеть приходит со временем, когда мы практикуем сознательную работу с формулой власти.

Работа с профессионалами. Умение различать интересы и наблюдать за поведением людей дает бонус в определении уровня «политической» подготовки менеджеров. Когда знаешь все тонкости работы с властью, на практике видно, действительно ли менеджер умеет работать с нею, или по-прежнему воспринимает власть как данность и не пытается применять в работе действие ее «механизмов». И точно так же мы получаем способность видеть выполнение сценариев другими менеджерами. Может так случиться, что мы осуществляем сценарий со своей целью, а в это время другой менеджер проводит сценарий со своим интересом. И если цель и интерес противоречат друг другу, то мы можем получить дополнительные сложности в выполнении своего сценария. Но это не страшно само по себе. Всегда можно для себя решить, будем мы участвовать в чужом сценарии — или лучше выйти из него. Выход из чужого сценария выполняет также по схеме проектирования сценария. Для начала мы определяем свою выгоду или неудобства, которые нам принесет чужой сценарий, избавление от неудобства становится нашей целью, и после этого проектируем свой собственный сценарий.

Мы можем столкнуться с ситуацией, когда человек сознательно скрывает свои интересы или скрытые интересы. Это обычно выглядит как отсутствие реакции. Например, мы задаем человеку вопрос, а получаем только односложные ответы либо очень короткие фразы, за которыми его реакции не видно. Здесь не всегда нужно любой ценой выявлять его интересы. Их можно выявить и с помощью наблюдения. Другая возможность — это перебор приемов. Поскольку скрытый интерес — это не то, чем человек осознанно управляет, то реакция на прием является как бы «автоматической». Так мы можем выявить скрытый интерес даже в том случае, если человек его сознательно прячет.

Ожидание. Часто оно воспринимается нами как бездействие. Хотя, с точки зрения формулы власти, всегда что-то происходит. Кто-то повышает или теряет признание, увеличивает или теряет силу власти, люди всегда находятся в переплетении интересов и сил власти. И когда мы не знаем, что делать, то лучший способ — просто подождать. Да, конечно, кажется, что вдруг, пока ждем, упустим что-то важное. Может быть и так. Но ведь мы не знаем, что делать, а значит, нам, скорее всего, не хватает информации о распределении интересов или сил власти. А значит, мы не можем точно определить, что мы потеряем или приобретем от ожидания. Ожидание позволяет наблюдать за происходящим и анализировать ситуацию. Порой так бывает, что ситуация разрешается сама собой в нашу пользу. Мы не обязаны постоянно «вращать земной шар своими руками». Ожидание позволяет увидеть возможность, которую в «гуще сражений» не заметишь. Например, мы никак не можем добиться от человека результата, берем паузу, ждем — и вдруг понимаем, что его можно просто исключить из сценария, и тогда проблема решается сама собой. Распределение

интересов или сил власти постоянно меняется. Это не статичная картинка, которая сложилась после того, как мы ее выявили. Каждый день появляются новые обстоятельства. Ожидание позволяет изучить их и сэкономить время, избежав лишних трудов.

Отказ от цели. Отказаться от цели всегда тяжело. Ведь это воспринимается как поражение — я не смог, я не добился! Но с точки зрения формулы власти это очень разумный подход. На самом деле отказ от цели — это перераспределение своих сил. Когда мы ставим цель, то чаще всего не имеем информации о раскладе интересов и сил власти. По ходу выполнения сценария мы уточняем расклад — и может так оказаться, что нашего желания недостаточно для реализации цели. А значит, целесообразно отказаться от одной цели и направить свою энергию на другие. Если смотреть на этот процесс с «технической» точки зрения, то отказ от цели — это рациональное использование своего желания и усилий на то, что нам кажется достижимым в данный момент. Как тогда быть, если ни одна из целей не может быть выполнена, если кругом безвыходная ситуация? Здесь нам снова поможет ожидание...

Ускорение. Повышение скорости достижения цели это, пожалуй, самый измеримый показатель результатов применения формулы власти. Всегда можно, с некоторыми допущениями, сравнить свою скорость достижения цели со скоростью других людей. На чем построен эффект ускорения? Если условно представить себе ситуацию с точки зрения «компьютерного» мозга, у которого нет эмоций, интересов и который к ситуации подходит строго технически, то окажется, что любая задача могла бы разрешиться в разы быстрее. Например, повышение в должности. Показываешь высокие результаты — тебя автоматически повышают, не показываешь — увольняют. Процесс принятия решения мог бы занимать, например, десять секунд. Так вот, такую компьютерную оценку можно принять как бы за эталон. Таким образом, когда мы работаем с интересами, то направляем их в одну сторону и немного приближаемся к эталону. На практике эффект получается просто потрясающий. Дела, которые раньше занимали уйму времени, вдруг выполняются в один миг.

Понимание людей. Люди не выбирают себе самостоятельно скрытый интерес. И когда мы видим все многообразие его проявлений, то понимаем, что люди разные. Нельзя их делить на условно плохих или условно хороших. Просто в разные моменты времени цели могут расходиться с интересами, а могут совпадать. Это позволяет нам безоценочно принимать людей и избавить себя от желания судить их. Такое понимание кардинально меняет взгляд на проблемы, конфликты, отсутствие результатов. Для нас это все становится просто набором обстоятельств, и мы решаем, добиваться нам цели с окружающими нас людьми или нет, и если добиваться, то какой ценой. Да, порой мы испытываем негатив по отношению к людям, нам кажется, что вот этот человек — негодяй, что с ним просто невозможно работать, что от него все проблемы. Но если включить «понимание людей», то просто окажется, что мы не можем добиться цели из-за разности интересов, что наши эмоции — это только наши эмоции, направленные против этого человека, и он не виноват в том, что мы злимся на него. Вокруг есть люди, которые тоже считают нас негодяями, но это совсем не значит, что все так и есть. Потому что никто никому ничего не должен...