



*"Мы ходим по лабиринту жизни под открытым небом.*

*Сверху, конечно, видно вполне, где в этом лабиринте можно было бы пройти, а где - тупики.*

*Но мы ходим по земле. И можем только предполагать, как там дальше этот лабиринт устроен".*

*Так начинается книга Владимира Тарасова, директора Таллиннской школы менеджеров, "Искусство управленческой борьбы".*

*Слово "менеджер" уже давно плотно вошло в нашу жизнь и теперь мало кто помнит, с чего все началось. А ведь именно Владимир Тарасов стал первым в Советском Союзе профессионально заниматься подготовкой менеджеров, основав в 1984 году (еще до перестройки!) свою Таллиннскую школу менеджеров.*

*Почему "искусство управленческой борьбы"? Да потому что любая социальная коммуникация человека в значительной степени борьба, а деловая коммуникация тем более, причем не просто борьба, а борьба за власть, за достижение благоприятного ролевого соотношения. И чтобы быть победителем, надо в совершенстве овладеть специальным искусством - искусством управленческой борьбы, которая вне зависимости от своих целей и методов (а главную ее цель Владимир Тарасов определяет как разрешение возникающих в процессе ведения бизнеса противоречий самым эффективным путем, по возможности не доводя дело до открытых конфликтов)*

*подчиняется одним и тем же законам, открытым еще в древности.*

*Поэтому все правила, например, древнекитайского военного искусства могут быть успешно спроецированы на реалии современного бизнеса. Московской аудитории Владимир Тарасов знаком по семинару "Техника перехвата и удержания управления", который он регулярно проводит в российской столице в Школе менеджеров "Арсенал" и в ходе которого он делится с участниками хитростями искусства управленческой борьбы.*

*К сожалению, зная первого менеджера СССР в основном по книгам и тренингам, мы почти не имеем представления о нем, как о человеке.*

Мы решили восполнить этот пробел, и сегодня Владимир ТАРАСОВ отвечает на вопросы нашего корреспондента.

*- Владимир Константинович, расскажите немного о себе. Почему вы решили уехать в Эстонию?*

- Я вырос в Ленинграде, учился некоторое время в ленинградском университете, специализируясь по квантовой электродинамике. Однако учился я неважно, поскольку очень увлекался рисованием, народной дружиной, политикой, да и академической базы мне не хватало? я закончил школу рабочей молодежи. Не потому, что в семье было тяжелое материальное положение, а потому, что на уроке труда в школе мне очень понравился запах стружки, и я решил поработать на заводе. Кроме того, была еще одна проблема. Несмотря на многие увлечения и широкий круг знакомых и друзей, я не был лидером, что меня беспокоило. Я решил, что впредь буду заниматься только теми делами, где могу быть первым или действовать в одиночку. Изменить свое положение в знакомой среде очень сложно, поэтому я решил уехать, чтобы избавиться от всех проблем одним махом, и перевелся в ближайший университет? тартуский, который и закончил по специальности? теоретическая физика?.

*- Удалось ли изменить свой статус на новом месте?*

- Вы знаете, да. Один раз со мной даже произошел курьезный случай. Мой ленинградский приятель как-то спросил меня, как он может найти меня в Тарту. Я полушутливо ответил - будешь в центре, спроси у любого, где Тарасов, тебе подскажут. Однажды, когда я сидел в кафе, он внезапно ко мне подошел. Как выяснилось, приятель все сделал по моему совету, и первый же встречный парень действительно смог ему помочь. Конечно, это совпадение, но все-таки в новой среде я научился быть лидером, потому что не разбрасывался по мелочам. Надо уметь быть лидером в главном. А тот, кто хочет быть первым всегда и везде, к сожалению, сползает постепенно на первенство для все менее взыскательной публики, пока не окажется заводилой у пивного ларька.

*- Как вам удалось стать лидером в незнакомом городе? Вы применили какую-то особую стратегию?*

- Когда я приехал в Тарту, был конец августа. В университете меня согласились принять, если я смогу найти прописку до начала учебного года. Что само по себе было очень сложно. Но это стало моим первым самостоятельным делом, и делал я его именно так, как должен делать человек, который хочет стать лидером. Денег у меня не было, и я приготовился ночевать на вокзале. Случайный собеседник посоветовал мне поискать

прописку в маленьком городке Эльва под Тарту, где было легче устроиться. Утром я сел на электричку, приехал в Эльву и стал заходить в каждый дом, не пропуская ни одного. Через 4-5 часов поисков, пройдя примерно половину домов, я получил прописку. Первым шагом к популярности было мое несостоявшееся выступление на отчетно-выборной комсомольской конференции. До этого события я опубликовал статью о студенческом самоуправлении. Идея состояла в том, что необходимо было не самоуправление, а реальное участие в управлении университетом, что явно не одно и то же. На публикацию откликнулся сам ректор и, конечно, раскритиковал ее. Когда я начал выступать, меня встретили такими бурными аплодисментами, что мне пришлось сразу же покинуть трибуну. Что поделаешь, ведь я говорил по-русски. Но все же меня запомнили, и люди начали постепенно прилепляться.

*- Почему ваша основная специальность - физика - отошла на второй план, и вы стали заниматься управлением?*

- Еще в Ленинградском университете я начал заниматься управлением, в частности, в компании с двумя товарищами мы, прочитав некоторое количество литературы, увлеклись человеческим поведением как таковым и решили подойти к этому делу научно. Поскольку мы были физиками, то считали, что и в любой другой науке, в том числе и психологии, мы запросто сможем сказать новое слово. Так, в 1967 году появилась моя первая публикация. Она была посвящена проблеме уговаривания и содержала шесть приемов как уговорить человека. Это послужило началом профессиональной карьеры. Я понял, что та сфера, которая меня интересует, принадлежит скорее не к социальной психологии, а к социальной технологии. Я много читал, наблюдал, затем опыт был систематизирован.

*- Как вы пришли к построению той картины мира, о которой вы рассказываете в своих книгах?*

- Конечно, во многом из художественной литературы. Хотя я читаю медленно и тщательно, книги для меня значат очень много. Например, такие как ?Роб Рой?, ?Мартин Иден?. Когда я учился в Ленинграде, нам не нравился секретарь комсомольской организации и мы решили организовать переворот. Был найден молодой преподаватель, который, будучи по духу настоящим марксистом-ленинцем, активно критиковал хрущевский строй. Его избрали секретарем, он и привил мне интерес к марксизму. Правда позже, уже в Тарту, прочитав тщательно Ленина и взяв у него некоторые социально-технологические приемы, я полностью разочаровался в нем как в человеке. Социальная технология, которую он строил, показалась мне непорядочной. Потом я прочитал Маркса и перестал быть марксистом, потому что он не считал интеллектуальный труд менеджера трудом вообще. Таким образом, картина мира формировалась в значительной степени книжным путем, но также и под влиянием людей, которые в своей области были выдающимися. Например, в политэкономии, философии, особенно китайской философии. Если говорить об основных приемах управленческой борьбы, то это суммирование как моего личного опыта, так и коллективного. Когда я читал что-нибудь, то многое получало подтверждение на моем личном опыте, если такого не было, я старался его получить.

*- Как вы считаете, может система управления быть человеческой?*

- Система управления может быть человеческой, но с маленькой оговоркой. В ней не может быть равенства. Люди сами по себе не равны - одни более продвинуты, развиты, сильны, другие - менее. Система управления это должна учитывать. Менеджмент возникает тогда, когда возникает человеческое неравенство. Не то, которое надо выжигать каленым железом, а то, которое заставляет менее развитых тянуться за более развитыми, отдаляя человека от животного и стимулируя прогресс.

*- Способен ли любой человек воспитать в себе качества, необходимые для того, чтобы быть руководителем?*

- Естественно, при наличии соответствующего желания человек может воспитать в себе любые качества. Что касается идеального руководителя, то идеал - это полное недеяние. Растить можно до полного исчезновения, когда и улыбка исчезнет, как в известной книге об Алисе.

*- Как возникла идея организации Таллиннской школы менеджеров?*

- В СССР всегда была мода на системный подход. В 1982 году, когда я работал заместителем директора одного из предприятий, в Эстонии проходил конкурс "Лучший по профессии" между прибалтийскими фирмами, аналогичными нашей. И директор системности ради поручил мне организовать соревнования между руководителями. Они выявили такие очевидные управленческие ошибки, что я почувствовал себя как врач, который видит больного, знает, как ему помочь, но спокойно проходит мимо. Тогда возникла идея создания школы менеджеров. Но менеджмент в то время был запрещенным и идеологически вредным направлением, поэтому ни о чем подобном мечтать не приходилось. После смерти Брежнева с приходом Андропова повеяло свежестью. Я сразу написал новому генеральному секретарю письмо, где изложил концепцию введения системы менеджмента в СССР. Там же я описал негативное влияние попыток перехода к рыночной экономике на ведущую роль партии и обосновал, почему, для того чтобы сохранить коммунистическую партию, надо срочно готовить менеджеров. После этого меня вызвали в ЦК КП Эстонии, где из разговора я понял, что письмо воспринято благоприятно. И в 1983 году работа по созданию школы была начата. Первым тренингом, проведенным в ее рамках, стала выездная подготовка менеджеров - работников строительной отрасли, включающая в себя лекции и деловые игры, прошедшая 15 января 1984 года. Эта дата считается днем рождения Таллиннской школы менеджеров. Сначала в своей работе мы ориентировались на руководителей среднего звена, живущих в Эстонии, позже мы открыли 13 филиалов в других регионах СССР, три из которых были в Москве.

*- Не жалеете ли вы, что не вернулись в Россию?*

- Как можно жалеть о том возможном будущем, которого не знаешь? Тем более, что сегодня слово "вернуться" утратило смысл. Сейчас человек там, где его работа. А "вернуться" - означает перевезти семью. Моя семья - это граждане Эстонии, это их родина. Я тоже гражданин Эстонии, хотя своей родиной безусловно считаю Россию. Когда Эстония получила независимость, я был в США. После возвращения у меня была возможность получить российское гражданство, но став россиянином, я тем самым отвечал бы за то, что происходит в РФ. Не мог же я вызвать на дуэль всех тех, кто разговаривал Россию! И я принял эстонское гражданство. Хотя я убежден, что место

для карьеры русского человека ? в России, также как и для эстонца ? в Эстонии.

- *Чем, на ваш взгляд, отличается бизнес-среда в Эстонии от российской?*

- В Эстонии западные технологии заимствуются с гораздо большей скоростью и большей результативностью, потому что эстонцы по сравнению с русскими ? народ более трудолюбивый, аккуратный, технологичный и страдает значительно меньше, когда ему говорят, как и что делать. Русский же везде хочет проявить инициативу, все делать по-своему, иное для него унижительно. Благодаря западным технологиям Эстония быстро провела реформы и создала хороший инвестиционный климат. Поэтому иностранные фирмы очень скоро скупили все важнейшие хозяйственные объекты. Вырученные от приватизации деньги позволили привести в порядок страну. Подлинное значение такой экспансии пока трудно оценить, ведь несмотря на то, что уровень жизни и состояние экономики в Эстонии постоянно улучшаются, иностранные деньги уже заканчиваются, и когда они совсем подойдут к концу, станет понятно, насколько эффективен эстонский менеджмент.

- *Чем занимается ваша семья?*

- Моя жена в советское время была на руководящей работе, когда наша школа отделилась от государства, она перешла туда работать. Теперь она мой заместитель. Я очень много езжу, а жена руководит. У нас две дочери-студентки. Они заканчивают университет. Одна ? уже восходящая звезда тележурналистики. Другая учится на экономическом факультете. Дипломную работу будет делать по связи между деловыми качествами людей и результатами, которых они добиваются в переговорах. Основой послужит материал наших бизнес-игр.

- *Как вы считаете, бедность - это следствие неэффективности социального функционирования человека или действие внешних обстоятельств?*

- Конечно, люди сами виноваты. Ведь в советское время возможность получить бесплатное образование была у всех. В свое время еще Форд определил, что причина бедности - перетаскивание мертвых грузов: ненужных привычек, переживаний, привязанностей. В то же время бедность не такое плохое состояние. Она позволяет человеку не напрягаться и жить иногда даже весело. Кроме того, чем беднее человек, тем "дольше он живет", поскольку событий в его жизни происходит больше: каждая мелочь - событие.

- *Что такое человеческое счастье?*

- Успеть найти свой путь и нормально по нему шествовать.

- *Как вы считаете, российская экономика выйдет когда-нибудь из того плачевного состояния, в котором сейчас находится?*

- Конечно, выйдет. Никуда она от этого не денется. Глядя на действия нынешнего руководства России, менее всего можно предположить, что этот процесс затянется на века.

- *Что бы вы пожелали российским банкирам?*

- Прежде всего пожелал бы правильно провести реформу в области кадровой

политики. Для этого нужно подготовить новый эшелон управленческих кадров, поскольку если он не готовится, а происходят просто вкрапления различных специалистов, то между старыми и новыми командами возникает много конфликтов. Сотрудники банков вообще привязаны к компьютерам, и коллектив как таковой отсутствует. А поскольку у каждого банка есть влиятельные клиенты, то и они иногда являются поставщиками новых кадров. Словом, в кадровой политике кредитных организаций нет системы. А к этому вопросу нужно подойти стратегически. Например, создать учебное заведение для менеджеров, систему подготовки кадров, от старых сотрудников начать потихонечку избавляться, поскольку они воспитаны в духе "клиент для банка", а сейчас такой подход на рынке неконкурентоспособен. Хорошей идеей является создание корпоративных университетов. Банковский бизнес сегодня ? это бизнес отношений. И существующую систему надо менять. Что каждый банк может сделать самостоятельно