

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ,  
В. ШВЕДЧЕНКО, Д. УДАЛОВ, О. ВИСЛОВ  
И ДРУГИЕ

СОЦИАЛЬНЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ТАЛЛИННСКОЙ  
ШКОЛЫ МЕНЕДЖЕРОВ  
*Опыт успешного использования  
в бизнесе, менеджменте  
и частной жизни*



Материалы Первой международной  
научно-практической конференции  
«Опыт успешного использования технологий  
Таллиннской школы менеджеров в бизнесе,  
менеджменте и частной жизни»  
(Минск, 8 мая 2016 года)

# Книги Владимира Тарасова

Персонал-технология: отбор и подготовка  
менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы.

Технологии перехвата и удержания  
управления

Внутрифирменные отношения  
в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем  
и готовим

Философские рассказы для детей  
от шести до шестидесяти лет.

Романтические истории.

Опыт обычной жизни.



Подробная информация  
о книгах и аудиосеминарах  
Владимира Тарасова  
на веб-сайте издательства  
«Добрая книга» [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

УДК 65.0, ББК 65.050.2, 65.290-2, Т 191

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров: опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни. Материалы Первой международной конференции «Опыт успешного использования технологий Таллиннской школы менеджеров в бизнесе, менеджменте и частной жизни» (Минск, 8 мая 2016 года). / В. К. Тарасов, В. В. Шведченко, Д. В. Удалов, О. В. Вислов и др. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2017. — 272 с.

ISBN 978-5-98124-699-9

В этот сборник вошла большая обзорная статья Владимира Тарасова, основателя Таллиннской школы менеджеров, об эволюции социальных технологий, разработанных им за тридцать с лишним лет, а также статьи российских и зарубежных предпринимателей, менеджеров и бизнес-тренеров, успешно использующих эти технологии в самых разных ситуациях и областях деятельности.



Издательство «Добрая книга»

*Для оптовых покупателей:* (495) 650 44 41.

*Адрес для переписки/e-mail:* [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru)

*Адрес нашей веб-страницы:* [www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

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

© В. К. Тарасов, В. В. Шведченко, Д. В. Удалов,  
О. В. Вислов и др., 2016.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2017.



# Содержание

Краткий обзор основных технологий Таллиннской школы менеджеров . . . . .	9
<i>Владимир Тарасов</i>	
Опыт использования технологий Таллиннской школы менеджеров на Дальнем Востоке . . . . .	81
<i>Владимир Шведченко</i>	
Бизнес-лагерь для подростков как обучающая технология Таллиннской школы менеджеров . . . . .	109
<i>Олег Вислов</i>	
Технологии Таллиннской школы менеджеров как наука познания времени и пространства . . . . .	127
<i>Дмитрий Удалов</i>	

Управленческий эксперимент по созданию  
компании мечты длиной в восемь лет . . . . 137

*Сергей Капустин*

Как добывать золото  
при помощи социальных технологий  
Таллиннской школы менеджеров. . . . . 153

*Сергей Береда*

Новый мир, открываемый с помощью  
технологий Таллиннской школы  
менеджеров. . . . . 165

*Ольга Грищенко*

Риэлторские поединки в компании «Миэль»  
как пример успешной адаптации  
технологии «Управленческий поединок»  
под конкретные бизнес-задачи . . . . . 173

*Вера Данилочкина*

«Кадровый корпус»: эйнштейновская  
физика, но про людей . . . . . 183

*Лариса Давыдова*

Технология «Управленческий поединок»:  
преимущества и особенности . . . . . 195

*Татьяна Владимирова*

Самые распространенные ошибки игроков –  
участников управленческих поединков . . . 207

*Сергей Крупенин*

Дистанционное управление компанией  
с помощью технологий и ценностей  
Таллиннской школы менеджеров . . . . . 227

*Евгений Севастьянов*

Применение технологий Таллиннской  
школы менеджеров в управлении отделом  
продаж . . . . . 247

*Олег Головатый*

Применение технологий  
Таллиннской школы менеджеров  
в работе с подростками . . . . . 264

*Наталья Гордон*





# Краткий обзор основных технологий Таллиннской школы менеджеров

Владимир Тарасов

*Таллиннская школа менеджеров*

**Д**оброе утро, дорогие коллеги! Очень приятно, что вы здесь. Я вам искренне за это признателен. Это редкий случай, когда в таком зале собралось достаточно много людей, которых можно считать единомышленниками — как минимум, в том смысле, что всех объединяет в той или иной мере интерес к технологиям Таллиннской школы менеджеров. Нам с Хелле Кельдер, директором Таллиннской школы менеджеров, которая приняла на себя значительную нагрузку по подготовке настоящей Конференции, это особенно приятно!

В своем выступлении я собираюсь сделать обзор социальных технологий Таллиннской школы менеджеров. Это непростая задача, потому что таких технологий было разработано много — во-

семь разных форматов. Каждый из них состоит, в свою очередь, из ряда технологий. Было бы существенно легче говорить о них, если бы все вы были знакомы с технологиями в равной степени. Но одни из вас прекрасно знакомы со всеми нашими технологиями, другие знакомы лишь с некоторыми из них, и весьма поверхностно, поэтому выбрать ту подробность рассказа о технологиях, которая была бы адекватна для всех присутствующих, достаточно сложно.

С чего вообще начались наши социальные технологии? Начались они без какого-либо намерения их строить, случайно. Когда-то очень давно, в 1967 году, я написал небольшую работу, и ее опубликовали в сборнике Конференции ленинградских психологов. Она была посвящена вопросам уговаривания собеседника. Как позже мне стало понятно, это, конечно, был мой первый опыт разработки социальной технологии. Но тогда я еще не знал этого слова. В это время я учился в Тартуском университете, и у нас был любимый всеми студентами — и русскими, и эстонскими, — преподаватель философии Рем Наумович Блюм. И он мне сказал: «Володя, то, чем вы занимаетесь, называется социальной технологией». Термин «социальная психология»

продвинутые люди в нашей стране уже знали, а термин «социальная технология» был чем-то совершенно новым.

«Вот посмотрите эту книжку...» — сказал Рем Наумович и дал мне книгу, кажется, некоего болгарина, где был один абзац, посвященный понятию социальной технологии.

Так я узнал, чем занимаюсь. И всю оставшуюся жизнь я занимался и буду заниматься именно этим предметом.

Но одно дело заниматься, а другое — иметь какой-то результат, который был бы интересен другим людям. Такой результат впервые появился в 1973 году: я построил систему оценки работников, основанную на новом принципе. Меня интересовала возможность опознания личности по ее деловым качествам.

Какие методы опознания личности существовали раньше? Бертильонаж — система идентификации преступника по внешним антропометрическим данным. Измеряют кости, их соотношение, и записывают в карточку. Если преступника снова ловят, ему кости замерили, в карточке посмотрели — о, приятель, ты уже попался! Первым, кто попался таким образом, был некий человек, укравший бутылку молока.

Это было победой метода. Нашли этого человека, который раньше попадал в руки полиции, а сейчас он украл бутылку молока. Теперь отпала необходимость клеймить преступников.

Затем появилась дактилоскопия, известная всем. Об уникальности отпечатков пальцев было известно давно, но проблема дактилоскопии заключалась в систематизации отпечатков: как из тысяч различных образцов быстро найти тот, который тебе нужен. Для этого нужно было определенным образом «оцифровать» их так, чтобы их можно было систематизировать. В итоге эту проблему решили. Это произошло чуть позже, чем появился бертильонаж: тот появился в XIX веке, а практическая дактилоскопия — в начале XX века. Тогда же появился и словесный портрет, а немногим позже — всем известный фоторобот.

Все эти методы связаны с опознанием личности по ее внешности. А меня заинтересовал вопрос — а можно ли опознать личность по ее деловым качествам? Допустим, описали человека по его деловым качествам, потом показываем тем, кто с ним работает — и нам сказали, что это Петров. Возможность создания принципиально нового метода идентификации личности глубоко меня заинтересовала. Первые результаты, как

я уже говорил, появились в 1973 году: я сделал в ручной обработке методику, которая была принципиально новой. Другие к тому времени (как, собственно, и сейчас) для оценки деловых качеств использовали тесты. Тесты имеют свои плюсы и минусы (их я обсуждать здесь не буду).

Затем появилась другая технология — так называемый метод 360 градусов. Смысл его в том, что человека оценивают те, кто работает с ним «сверху», «сбоку» и «снизу», — то есть его начальники, коллеги и подчиненные, — отвечая на вопросы специальной анкеты. Идея нормальная, не бог весть какая оригинальная, но все дело в том, какой будет эта анкета. Именно ее качество и определяет возможность или невозможность опознания. Те анкеты, которые я видел, не позволяли сколько-нибудь уверенно опознать работника, да и авторы ставили во главу угла именно оценку, а вовсе не возможность опознания. По моему же убеждению оценки, которые не решают проблемы опознания хотя бы в некоторой степени, не являются надежными, и нет серьезных оснований им доверять.

К построению собственного метода — **метода делового портрета** — меня подтолкнуло важное наблюдение и последующее умозаключение:

Управленческие решения, в отличие от решений технических, принимаются не на основании фактов, а на основании имиджа этих фактов, который складывается в голове у руководителя.

А факты и имидж фактов — немножко разные вещи. Это можно продемонстрировать на старинном примере.

*Один прорицатель огорчил султана: «В течение своей жизни ты потеряешь всех своих родных и близких!» Султан велел его казнить.*

*Другой предсказатель порадовал султана: «Ты переживешь всех своих родных и близких!» Султан велел его наградить.*

В обоих случаях султану были изложены одни и те же факты, но их имидж, на основании которого султан и принял свои управленческие решения, был прямо противоположным!

Это вовсе не тот случай, когда политики оперируют имиджами фактов при отсутствии самих фактов. Но мы всегда должны помнить, что имидж фактов и факты — это не одно и то же, хотя имидж факта — это, в свою очередь, тоже факт, но только совсем другой.

Вот я и решил перейти от фактов оценки че-

ловека к имиджу человека как работника. И это имело успех.

Как же строится имидж, в отличие от факта? Если мы делаем фоторобот — глаза подбираем, уши, нос, ноздри, — мы исходим из фактов. Потом человек интуитивно чувствует какой-то имидж.

А можно сразу рисовать имидж? Можно! Например, как рисует карикатурист! Он нарисовал пол-уха, полглаза, что-то еще, и мы уже узнаем конкретного человека, хотя очень многих деталей не хватает.

Вот таким же образом я построил свою технологию — новый метод опознавания личности, который я назвал методом делового портрета. И личность, действительно, по такому деловому портрету опознавалась — конечно, не столь точно, как при дактилоскопии, но примерно процентов на восемьдесят. Это был обнадеживающий результат, и метод лег в основу моей методики аттестации.

Раньше аттестация была для всех руководителей и специалистов обязательной. Работников не только оценивали, но по этой оценке делали организационные выводы: пригоден человек к работе на данной должности или нет, надо ли его повысить, послать на учебу или, наоборот,

уволить как не соответствующего занимаемой должности и так далее. Для этой процедуры я свой метод и применил.

Кстати, аттестация руководителей и специалистов как обязательная процедура в России снова возвращается, — во всяком случае, в государственных учреждениях.

Моя методика предусматривает 80 разных признаков, в каждом по 6 фраз, описывающих деловые или морально-волевые качества, всего 480 фраз, составленных нормальным разговорным, а вовсе не наукообразным языком — например, «Любит свою работу и уделяет ей все свое свободное время», или «Не любит свою работу и повсюду говорит об этом», или «Часто проявляет неуместную инициативу» и тому подобное.

Эксперты, оценивающие аттестуемого, могут выбрать только те фразы, которые, по их убеждению, правильно описывают данного человека. Признак, в котором они не видят подходящей фразы, они могут пропустить.

А уж дальше дело было за компьютером — выбрать шестнадцать фраз, которые составят наиболее адекватный имидж этого работника.

Когда я летел сюда, на конференцию, я взял в самолете газету и нашел в ней одну шутку, ко-



торая хорошо показывает разницу между опорой на факты и опорой на имиджи фактов. Вот она:

*В Одессе.*

*— Роза Марковна, я слышала, шо Вы таки женили своего Додика! Ну и как Вам невестка?*

*— И шо я Вам могу сказать? Высшее образование, умеет готовить, хорошая работа, очень аккуратная, шьет, вяжет. В общем, гадюка гадюкой.*

До «гадюки» мы шли по фактам. А вот теперь, когда было сказано про «гадюку», возник некоторый имидж. Имидж — это то, на основе чего принимают решения, всегда по неполным данным, ибо невозможно при принятии решения учесть абсолютно все. А имидж — всегда нечто целостное, законченное.

Эта моя методика впервые была описана в 1978 году в большой статье в популярном тогда в Советском Союзе журнале по экономике и организации производства, который назывался «ЭКО», и после этого стала известна во всей стране. Пошли заказы. А в 1982 году вышла моя книга «Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Опыт социальной технологии». Организация, в которой

я тогда работал, стала на этой методике зарабатывать деньги, выполняя заказы по составлению деловых портретов для проведения аттестаций от Прибалтики до Владивостока. В Эстонии она была рекомендована правительством для предприятий и организаций республики. Я сам попал под нее три раза, поскольку любил заниматься новшествами, а новшества — это дело такое... Когда его успешно завершишь и внедришь, надо уходить на другое место работы. Ведь любое новшество — это всегда и передел власти, так что у любого «новатора» бывает много сплоченных недоброжелателей.

Поэтому я получил на себя целых три деловых портрета — работая в строительстве, в автотранспорте и в легкой промышленности. Все три были очень похожи.

И вот что интересно. Вначале каждому аттестуемому по семь экспертов назначало начальство, а мне потом подумалось, что все-таки надо, чтобы народ, которого оценивают, тоже в этом участвовал. И тогда четырех из семи экспертов стал выбирать тот, кого оценивают, и лишь трех назначало начальство. Это никак не изменило качество деловых портретов, однако доверие к ним со стороны аттестуемых еще больше повы-

силось, а отдельные жалобы на «необъективных экспертов» и вовсе исчезли. Оказывается, даже друзья, бывает, оценивают друг друга достаточно жестко. Заметного смягчения портретов не произошло, а оно и не нужно.

Когда человек получал свой деловой портрет, организация выигрывала, потому что знала, что с него спрашивать, за что критиковать. Выигрывал и сам аттестуемый: он знал, какая у него характеристика, мог подготовиться к собеседованию. Раньше, когда он приходил с формальной, пусть даже и положительной характеристикой, он не знал, в чем его упрекнут, что ему припишут, поскольку характеристикам обычно не доверяли. Он не был готов, мог растеряться, а при использовании метода делового портрета имел возможность готовиться, подготовить себе защиту. Обе стороны были довольны: и те, кто оценивал, и те, кого оценивали, и именно поэтому метод получил широкое распространение. Конечно, при использовании метода возникало множество нюансов и проблем, на которых я, собственно, и научился по-настоящему строить технологию.

Надо сказать, что с переходом к приватизации и рыночным отношениям эта методика на время утратила актуальность, потому что на ключевые

должности начали ставить людей, по возможности «лично преданных», деловые качества которых отступили на второй–третий план. Но сегодня руководители и собственники уже давно стараются принимать на работу не столько своих знакомых и близких, сколько тех, кто имеет подходящие деловые качества. Думаю, что скоро эта моя работа снова станет востребованной.

Следующая технология — **отбор резерва на выдвижение**. Мы начали этим заниматься с 1985 года и делали это регулярно до 1989 года. Это дало Таллиннской школе менеджеров основные денежные средства, на которые мы впоследствии провели большой Бизнес-лагерь, и наша известность стала расти благодаря отбору, который делался в самых разных отраслях: и для государственных органов, и для предприятий. По результатам отбора людей отправляли за границу, ставили на должности директоров. Я до сих пор встречаю людей, которые говорят: «Я стал директором благодаря вашему отбору!»

Что важно хорошо понимать, принимая решение об отборе? Что отбор гораздо эффективнее, чем обучение. Во-первых, он обходится дешевле, чем обучение. Но есть еще одна сторона: сколько человека ни обучай, способностям его не обучишь.

Его можно обучить *навыкам*, но не *способностям*. А при отборе можно отбирать и по способностям.

И второй момент, особенно сложный. Дело в том, что очень важны этические установки работника (обманывает он или нет, и тому подобное) и его волевые качества. Если мы взяли человека на работу, обучать его этике поздно — мы можем научить его *рассуждать* об этике, но не *следовать* ей, если он уже пришел к нам, как говорится, «человеком без комплексов». А вот «не отобрать» его можно.

Впервые громадное значение этого обстоятельства в отборе мы почувствовали, когда отбирали кандидатов на места директоров внешнеторговых предприятий. В те времена это были очень престижные должности.

Отбор предусматривал проведение ряда деловых игр в течение двух дней. Один молодой человек там постоянно побеждал, и по набираемым баллам он явно шел в резерв. При этом мы заметили, что почти на каждом шагу он делал какие-то некрасивые, неэтичные вещи.

И мы задумались, что же нам с этим делать. Такой вот «плохиш» успешно пройдет отбор и будет представлять нашу страну где-то за рубежом! Но мы не могли вычеркнуть его из резерва

по собственной инициативе. Мы никогда не позволяли себе ничего подобного, мы никогда ничего не подправляли, ни в лучшую, ни в худшую сторону, следуя простому принципу «Не врать и не приписывать», который мы приняли в самом начале нашей работы и которого всегда будем придерживаться. Никаких улучшений и никаких ухудшений в любых оценках.

Что же делать? Мы осознали, что у нас нет процедуры этического отбора, и сочинили простую технологию.

Эта процедура получила название «Черная метка» — оно было навеяно, как можно догадаться, «Островом сокровищ» Стивенсона. Мы предоставили каждому участнику отбора возможность поставить тому участнику, который его сильно оскорбил, обманул в ходе игры и так далее, «черную метку».

Эффект превзошел ожидания.

Стою я в зале и рассказываю о процедуре «черной метки», а краем глаза наблюдаю за этим «плохишом». Сначала он радостно слушал меня, но потом его лицо стало мрачнеть. Ему стало ясно, что он «не проскочит».

Так и случилось. Он получил шесть черных меток, а ближайший к нему участник — лишь

две, да еще несколько человек — по одной. Это уже его народ, так сказать, срезал.

С тех пор мы начали уделять большое внимание при отборе именно оценке моральных качеств, которые никаким обучением не выправишь.

Отбор включает в себя, как было сказано, ряд игр. Идея была такая же, что используется для «вычисления» и поимки преступников — система списков. Например, кто был в Сингапуре в таком-то году? У кого красный кабриолет? У кого сын в строительстве работает? Кто часто играет в бильярд? Если один и тот же человек попадает во все эти списки, значит, он и есть главный подозреваемый!

Так же происходил и отбор. Одна игра — это один список, вторая игра — второй список, и так далее. В списки попадают те, кто показал хорошие результаты. С каждой новой игрой круг отобранных сужается.

Из ста или двухсот человек мы отбираем группу, которую дальше обучаем. Игры, которые мы использовали, хорошо знакомы тем, кто проходил у нас обучение — «Палочки», «Вертушка общения», «Вариант», «Стресс», «Переправа». Об этих играх я подробно рассказываю в книге «Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим».

